

658.3
H100

2 e 1

**ANALISIS
PENGARUH KEPUASAN KERJA KARYAWAN
TERHADAP KINERJA
DI PT. SEAFER GENERAL FOODS, KENDAL**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat
guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :
MUHAMAD RUKHYAT NOOR
NIM C4A099083**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2001**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS
PENGARUH KEPUASAN KERJA KARYAWAN TERHADAP KINERJA
DI PT. SEAFAER GENERAL FOODS, KENDAL**

Yang disusun oleh

Muhamad Rukhyat Noor NIM C4A099083

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal

5 Juni 2001

dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Drs. Mudji Rahardjo, SU.

Pembimbing Anggota



Dra. Herniwati Retno Handayani, MS.

Semarang, Juni 2001

**Universitas Diponegoro
Program Studi Magister Manajemen
Ketika Program**



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

KATA PENGANTAR

Pertama-tama penulis memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT, karena hanya dengan rahmat dan hidayahNYA, tesis ini dapat diselesaikan. Penulis sangat menyadari bahwa tesis ini banyak kekurangannya, sehingga kritikan dan saran dari pembaca merupakan masukan yang sangat berharga untuk menyempurnakannya..

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak akan mungkin dapat selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak yang telah memberikan dorongan dan semangat serta bantuan dalam penyusunannya. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang tulus kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang;
2. Drs. Mudji Rahardjo, SU., selaku pembimbing pertama yang dengan penuh perhatian membimbing penulis, dengan memberikan masukan, kritik dan mengoreksi dengan teliti untuk memperbaiki tesis ini;
3. Dra. Herniwati Retno Handayani MS., selaku pembimbing kedua yang selalu bersedia meluangkan waktu untuk memberikan masukan dan koreksi selama penulis menyusun tesis ini;
4. Pimpinan dan karyawan PT. SEAFER GENERAL FOODS di Kendal, terutama Dr. Moelyono PS, MBA., yang sangat membantu penulis

selama penelitian, serta mendiskusikan hal - hal yang berkaitan dengan penelitian ini.;

5. Keluarga penulis, terutama isteri dan anak-anak yang dengan tulus memberikan dorongan semangat untuk mengikuti dan menyelesaikan studi di Program Studi Magister Manajemen ini;
6. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen Angkatan XI sore, yang telah sepakat saling berbagi rasa dan memberikan dorongan agar dapat menyelesaikan studi ini bersama-sama;
7. Semua pihak, para dosen, rekan - rekan di bagian administrasi dan perpustakaan / referensi Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro;

Penulis berharap tesis ini bermanfaat bagi para pembaca, terutama sebagai tambahan referensi bagi para penulis lainnya untuk mengembangkan teori dan aplikasi manajemen, terutama pengembangan manajemen sumber daya manusia.

Semarang, 5 Juni 2001

Penulis,

Muhamad Rukhyat Noor

ABSTRACT

The prosperity and development of a firm are not only representing its success in using technologies but also showing its achievement of human resource management because of people as the conveyor of firm. One of many aspects that have got some attention on human resource management to increase employee performance is job satisfaction. Exposed job satisfaction, in turn, will have an impact on corporate performance.

The objectives of this study are to analyse the effect of job satisfaction factors (job factor itself, promotion opportunity, supervisor attitude, co-workers, designed responsibility, work condition, recognition of work result and corporate concern toward employee welfare) on job satisfaction and to analyse job satisfaction effect on performance, in the present study limited to employee's productivity and absenteeism. In addition, this study observes difference of employee's job satisfaction. The Data analysis, correlation and regression analysis and Chi Square test, runs with SPSS ver. 9.0 software.

The results show that job satisfaction is effected by job factor itself, promotion opportunity, supervisor attitude, co-workers, designed responsibility, work condition, recognition of work result and corporate concern toward employee welfare. In addition, this study concluded that no difference of job satisfaction among the employee .Finally, it concluded that job satisfaction has some effects on employee performance.

ABSTRAK

Maju dan berkembangnya suatu perusahaan tidak hanya menunjukkan keberhasilan dalam pemanfaatan teknologi tetapi juga menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia karena penggerak dari kegiatan perusahaan adalah manusia. Salah satu aspek yang banyak mendapat perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tidak terjaga, pada gilirannya, akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah melakukan analisis mengenai pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja (pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, sikap supervisor, rekan kerja, tanggung jawab yang diberikan, kondisi kerja dan pengakuan terhadap hasil kerja serta kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan) terhadap kepuasan kerja dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja yang dibatasi pada produktivitas dan kemangkiran karyawan. Selain itu, dilakukan penelitian mengenai ada tidaknya perbedaan kepuasan kerja karyawan. Analisis data (analisis korelasi dan regresi serta *Chi-square*) dilakukan dengan mempergunakan *software* SPSS ver. 9.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, sikap supervisor, rekan kerja, tanggung jawab yang diberikan, kondisi kerja dan pengakuan terhadap hasil kerja serta kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan. Selain itu disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan kepuasan kerja di antara karyawan. Akhirnya, penelitian menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
ABSTRACT	iii
ABSTRAKSI	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBARxiii
PERNYATAAN KEASLIAN TESISxiv
Bab I : PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Perumusan Masalah	8
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	8
1.4. Metodologi	10
1.5. Sistematika Penulisan	11
1.6. Definisi-definisi Utama	12
1.7. Keterbatasan dan Asumsi Dasar	12
Bab II : TELAAH PUSTAKA	14
2.1. Kepuasan Kerja	14
2.2. Faktor-faktor Kepuasan Kerja	18

2.3. Kepuasan Kerja dan Kinerja	23
2.3.1. Produktivitas	25
2.3.2. Kemangkiran	25
2.4. Kerangka Pikir Teoritis dan Hipotesis	28
2.5. Definisi Operasional	32
2.5.1. Faktor – faktor Kepuasan Kerja	32
2.5.2. Faktor – faktor Kinerja	34
Bab III : METODE PENELITIAN	36
3.1. Jenis dan Sumber Data	36
3.2. Populasi dan Sampel	37
3.3. Metode Pengumpulan Data	38
3.4. Teknik Analisis	39
3.4.1. Uji Validitas dan Reliabilitas	40
3.4.2. Analisis Korelasi dan Regresi	41
3.4.2.1. Analisis Asumsi Klasik	42
3.4.3. Analisis Perbedaan Kepuasan Kerja Karyawan	45
Bab IV : ANALISIS DATA	47
4.1. Gambaran Obyek Penelitian dan Responden	47
4.2. Pengujian Data Awal	48
4.2.1. Uji Validitas	49
4.2.2. Uji Reliabilitas	52

4.3. Analisis Hasil Penelitian dan Pengujian Hipotesis	53
4.3.1. Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja	
terhadap Kepuasan Kerja	54
4.3.1.1. Pengaruh Pekerjaan terhadap Kepuasan	
Kerja	58
4.3.1.2. Pengaruh Kesempatan Promosi	
terhadap Kepuasan Kerja	60
4.3.1.3. Pengaruh Sikap Supervisor terhadap	
Kepuasan Kerja	62
4.3.1.4. Pengaruh Sikap Rekan Kerja Terhadap	
Kepuasan Kerja	64
4.3.1.5. Pengaruh Tanggung Jawab terhadap	
Kepuasan Kerja	65
4.3.1.6. Pengaruh Kondisi Kerja terhadap Kepuasan	
Kerja	67
4.3.1.7. Pengaruh Pengakuan Hasil Kerja	
terhadap Kepuasan Kerja	68
4.3.1.8. Pengaruh Kepedulian Perusahaan terhadap	
Kesejahteraan Karyawan terhadap Kepuasan	
Kerja	70

4.3.2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	72
4.3.2.1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap produktivitas	74
4.3.2.2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kemang- kiran	76
4.3.3. Perbedaan Kepuasan Kerja di antara Karyawan	79
Bab V : KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	81
5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian	81
5.1.1. Kesimpulan Hipotesis 1	81
5.1.2. Kesimpulan Hipotesis 2	82
5.1.3. Kesimpulan Hipotesis 3	82
5.1.4. Kesimpulan Hipotesis 4	83
5.1.5. Kesimpulan Hipotesis 5	83
5.1.6. Kesimpulan Hipotesis 6	83
5.1.7. Kesimpulan Hipotesis 7	84
5.1.8. Kesimpulan Hipotesis 8	85
5.1.9. Kesimpulan Hipotesis 9	85
5.1.10. Kesimpulan Hipotesis 10	86
5.1.11. Kesimpulan Hipotesis 11	87
5.2. Implikasi Teoritis	87

5.3. Rekomendasi Manajerial	89
5.4. Agenda Untuk Penelitian Mendatang	97
DAFTAR PUSTAKA	98
LAMPIRAN - LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Realisasi Ekspor Hasil Perikanan Kabupaten Kendal	2
Tabel 1.2. Realisasi Ekspor Hasil PT SGF tahun 1997 – 1999	3
Tabel 2.1. Dimensi Operasional Faktor-faktor Kepuasan Kerja	33
Tabel 2.2. Dimensi Operasional Faktor-faktor Kinerja	34
Tabel 3.1. Jumlah Responden berdasarkan Status Kepegawaian dan Jabatan	38
Tabel 4.1. Nilai Koefisien Korelasi Pearson"s Product Moment Faktor Kepuasan Kerja	50
Tabel 4.2. Nilai Koefisien Korelasi Pearson"s Product Moment Faktor Kinerja	51
Tabel 4.3. Hasil Uji Belah-dua Spearman Brown dan Koefisien Alpha Cronbach	52
Tabel 4.3.1. Hasil Analisis Korelasi dan Regresi Faktor-faktor Kepuasan Kerja dengan Kepuasan Kerja	55
Tabel 4.3.1.1. Sikap Responden terhadap Faktor Pekerjaan	58
Tabel 4.3.1.2. Sikap Responden terhadap Faktor Kesempatan Promosi	60
Tabel 4.3.1.3. Sikap Responden terhadap Faktor Sikap Supervisor	62
Tabel 4.3.1.4. Sikap Responden terhadap Faktor Sikap Rekan Kerja	64

Tabel 4.3.1.5. Sikap Responden terhadap Faktor Kondisi Kerja	67
Tabel 4.3.1.6. Sikap Responden terhadap Faktor Pengakuan Hasil Kerja. . .	69
Tabel 4.3.1.7. Sikap Responden terhadap Faktor Kepedulian Perusahaan Terhadap Kesejahteraan Karyawan.	71
Tabel 4.3.2. Hasil Analisis Korelasi dan Regresi Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas dan Kemangkiran	73
Tabel 4.3.2.1. Sikap Responden terhadap Produktivitas	74
Tabel 4.3.2.2. Sikap Responden terhadap Kemangkiran	77

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Kerangka Pikir Teoritis	30



Sertifikat

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, *Muhamad Rukhyat Noor*, menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri dan belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 5 Juni 2001

Muhamad Rukhyat Noor

2001

Bab I : PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dunia usaha di Indonesia beberapa tahun terakhir ini sering terhambat oleh kondisi yang kurang menguntungkan, antara lain disebabkan oleh rendahnya nilai rupiah dibandingkan dengan nilai mata uang asing, rendahnya daya beli masyarakat, meningkatnya harga-harga dan lain sebagainya, sebagai akibat berlarut-larutnya krisis ekonomi. Meskipun demikian, di saat krisis tersebut, salah satu komoditi yang kegiatannya tetap *survive* di dalam maupun di luar negeri adalah komoditi sektor pertanian, terutama hasil kegiatan sub sektor perikanan seperti udang dan ikan segar. Berdasarkan informasi ekspor hasil perikanan hampir tidak terganggu kegiatannya bahkan cenderung meningkat dari tahun ke tahun karena pasar di luar negeri sanggup menampung berapapun jumlah ikan dan udang segar yang diekspor. Kenyataan itu menunjukkan bahwa kegiatan budidaya perikanan nampaknya mempunyai prospek yang baik untuk terus dikembangkan karena peluang pemasarannya masih sangat terbuka.

Berkaitan dengan kegiatan ekspor sub sektor perikanan tersebut, salah satu kabupaten di Jawa Tengah yang cukup menonjol kegiatannya adalah Kabupaten Kendal. Berdasarkan data yang ada, ekspor ikan dan udang segar / beku di

kabupaten ini menunjukkan peningkatan yang cukup tinggi dari tahun ke tahun, sebagaimana data yang disajikan pada Tabel 1.1. berikut.

Tabel 1.1. Realisasi Ekspor Hasil Perikanan Kabupaten Kendal

Tahun	Volume		Negara Tujuan
	US Dolar	Ton	
1997	2.108.628	687,377	Negara-negara Eropa, Jepang, Hongkong, Taiwan
1998	2.919.992	1.799,788	
1999	5.068.258	1.818,374	

Sumber : Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Kendal, 2000.

Tabel 1.1. memperlihatkan bahwa pada saat krisis ekonomi berlangsung, volume ekspor sub sektor perikanan justru mengalami peningkatan hampir tiga kali lipat, yaitu dari 687,337 ton pada tahun 1997 menjadi 1.799, 788 ton pada tahun berikutnya. Pada tahun berikutnya (1999), meskipun kenaikan volume ekspor tidak terlalu besar, tetapi nilai devisanya meningkat cukup tinggi.

Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang budi daya dan ekspor ikan dan udang segar/beku di Kabupaten Kendal adalah PT. Seafer General Foods (PT. SGF) yang terletak di Desa Kartika Jaya Kecamatan Patebon..

Kontribusi perusahaan ini terhadap total volume ekspor perikanan Kabupaten Kendal cukup besar, yaitu 65% pada tahun 1998 dan kurang lebih 75% pada tahun 1999. Realisasi ekspor PT. Seafer Geneal Foods pada tahun 1997 - 1999 disajikan pada Tabel 1.2. berikut.

Tabel 1.2. Realisasi Ekspor Hasil PT. SGF tahun 1997 - 1999

Tahun	Volume		Negara Tujuan
	US Dolar	Ton	
1997	1.189.278	201,207	Negara-negara Eropa, Jepang, Hongkong, Taiwan
1998	2.420.473	1.164,639	
1999	4.430.851	1.362,892	

Sumber : Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Kendal, 2000.

Tabel 1.2. memperlihatkan bahwa pada tahun 1998 terjadi peningkatan volume ekspor hampir enam kali lipat, sedangkan pada tahun berikutnya, meskipun tidak besar terjadi peningkatan sebesar 17%. Peningkatan ekspor pada tahun 1998 terjadi karena perusahaan melakukan peningkatan produksi dengan menambah bahan baku dari para pemasok, tidak hanya mengandalkan produksi budidaya sendiri.

Mengingat prospek usaha yang sangat baik ini, perusahaan terus berusaha untuk meningkatkan usahanya dengan berupaya meningkatkan kuantitas maupun kualitas produksi, yang pada saat ini dipandang masih dapat ditingkatkan. Untuk mewujudkan hal itu, perusahaan perlu melihat keberadaan sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya bagi perusahaan, karena kemampuan dan kualitas sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan.

Peran sumber daya manusia sebagai pelaku ekonomi sangatlah besar, terutama untuk mendukung sektor usaha sebagai penggerak pembangunan. Dengan sumber daya yang berkualitas, maka produktivitas kerja yang tinggi dapat dimiliki oleh perusahaan, sehingga menghasilkan produk yang berkualitas pula sesuai dengan tuntutan pelanggan yang terus berkembang.

Tujuan pendirian perusahaan pada umumnya adalah menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas, yang dapat meningkatkan atau mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, memberikan lingkungan kerja yang kondusif bagi tumbuhnya produktivitas dan kreatifitas personal serta berorientasi pada kebutuhan pelanggan, di samping meningkatkan kesejahteraan pemegang saham dan kesejahteraan karyawannya, melalui keberhasilan kinerja perusahaan yang bersangkutan. Peningkatan kinerja perusahaan antara lain dapat dicapai melalui kemampuan manajemen dalam memenuhi kebutuhan

karyawan, memberikan perhatian terhadap bawahan dan menempatkan karyawan sebagai bagian dari asset perusahaan, tidak semata-mata sebagai pekerja. Kondisi yang demikian antara lain dapat dicapai melalui pendekatan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja selama ini telah diidentifikasi sebagai variabel yang secara intuitif saling berkaitan dengan kinerja. Penelitian - penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kinerja saling berkaitan dengan kepuasan kerja (Petty dkk., 1984). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan pula bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, penyelia, rekan kerja, tanggung jawab, situasi kerja, pengakuan terhadap hasil kerja dan kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan (Mc.Cue dan Gianakis., 1997).

Secara umum masalah kepuasan kerja selalu dikaitkan dengan kemangkiran. Absen atau kemangkiran dalam perusahaan merupakan masalah karena kemangkiran berarti kerugian akibat terhambatnya penyelesaian pekerjaan, penurunan efisiensi, produktivitas dan lain sebagainya (Wijaya, 2000).

Adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kemangkiran dibuktikan oleh para ahli psikologi dalam beberapa penelitian, yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dengan absen mempunyai hubungan yang negatif (Jewell

dan Siegall, 1998). Para peneliti tersebut, misalnya Ferris dan Rowland (1987) serta Locke (1976) menyatakan bahwa secara tradisional absen telah dilihat sebagai cara untuk mengungkapkan perasaan individu yang tidak puas terhadap pekerjaannya. Individu yang merasa lebih puas dengan pekerjaannya mempunyai tingkat kemangkiran rendah dan menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik. Kesimpulan tersebut didukung oleh Robbins (1996), yang menyatakan bahwa dampak dari kepuasan kerja akan terlihat pada kemangkiran dan produktivitas yang menunjukkan prestasi karyawan yang bersangkutan.

Manajemen PT. Seafer General Foods melihat bahwa untuk meningkatkan kinerja perusahaan, salah satu permasalahan yang perlu di atasi adalah masalah kepuasan kerja. Adanya tingkat kemangkiran karyawan, terutama pada kelompok pelaksana, cukup tinggi sekitar 2% - 5% per bulan pada tahun 2000 dan produktivitas kerja karyawan yang juga belum memuaskan, antara lain, merupakan indikasi adanya ketidakpuasan kerja karyawan yang dapat merugikan perusahaan.

Karyawan PT. Seafer General Foods terdiri atas karyawan tetap dan karyawan tidak tetap. Karyawan tidak tetap adalah karyawan harian / borongan dan karyawan dengan status kontrak. Jumlah karyawan tetap sebanyak 650 orang sedangkan karyawan tidak tetap sebanyak 550 orang. Sebagian besar karyawan tetap dan seluruh karyawan tidak tetap bekerja

sebagai pelaksana, yaitu bekerja di bagian budidaya tambak dan bagian pengolahan hasil. Berdasarkan informasi yang diperoleh, tingkat kemangkiran tertinggi, selama 3 tahun terakhir, umumnya terjadi pada kelompok pelaksana yang mencapai angka 3% - 5% per bulan, sedangkan kemangkiran pada kelompok manajemen, relatif lebih rendah yaitu kurang dari 1%. Menurut pimpinan perusahaan, tingkat kemangkiran pelaksana lebih dari 3% perlu dihindari karena dapat mengganggu kelancaran proses produksi.

Produktivitas di bagian budidaya pada saat ini belum mencapai hasil yang diharapkan, yaitu baru mencapai rata-rata 1,5 ton per hektar padahal di negara lain seperti Taiwan, dengan penerapan teknologi budidaya yang sama, produktivitasnya dapat mencapai 3 - 4 ton per hektar. Perusahaan berharap produktivitas yang selayaknya dicapai paling tidak 2 ton per hektar.

Pada saat penelitian dilaksanakan jumlah bahan baku (ikan dan udang) yang diproses menjadi udang dan ikan beku mencapai rata-rata 6,5 ton per hari. Jumlah bahan baku produksi sendiri sebesar 1,5 ton, sedangkan sisanyanya sebesar 5 ton diperoleh dari pemasok luar, baik dari sekitar lokasi perusahaan maupun dari daerah lain seperti Cilacap, Jepara, Sidoarjo, Lamongan, Muara Baru - Jakarta dan Lampung.

Bertitik tolak dari uraian di atas, bagi PT. Seafer General Foods, masalah kepuasan kerja menjadi sangat penting untuk diatasi, apalagi usaha

pemeliharaan dan pengolahan hasil perikanan membutuhkan ketekunan, dan kecermatan karyawan yang tinggi karena bahan baku utamanya merupakan barang hidup yang mudah mati dan rusak.

1.2. Perumusan Masalah

Dari latar belakang yang dikemukakan di atas, masalah - masalah yang dihadapi perusahaan dirumuskan sebagai berikut :

- a. Karyawan PT. Seafer General Foods diduga mengalami ketidakpuasan kerja;
- b. Mengingat jumlah karyawan tetap dan tidak tetap relatif jumlahnya hampir sama besar, diduga terdapat variasi persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja akibat faktor - faktor kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, atasan / penyelia, rekan kerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan, situasi kerja, pengakuan terhadap hasil kerja dan kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan;
- c. Ketidakpuasan kerja diduga mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu produktivitas dan kemangkiran karyawan.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk :

- (1) menganalisis pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, atasan / penyelia, rekan kerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan, situasi kerja, pengakuan terhadap hasil kerja dan kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan terhadap kepuasan kerja;
- (2) menganalisis perbedaan kepuasan kerja karyawan ;
- (3) menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas dan kemangkiran karyawan.

Berdasarkan tujuan penelitian di atas , maka kegunaan hasil penelitian ini adalah :

- a. Bagi perusahaan : hasil identifikasi faktor-faktor kepuasan kerja yang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja dan pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas dan kemangkiran karyawan, dapat digunakan untuk menetapkan strategi yang tepat guna meningkatkan kepuasan kerja sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan.
- b. Bagi dunia ilmu pengetahuan : berguna sebagai tambahan referensi bagi penelitian selanjutnya yang lebih mendalam, terutama yang berkaitan dengan strategi pengembangan sumber daya manusia.

1.4. Metodologi

Penelitian mengenai kepuasan kerja diungkap lewat indikator-indikator perilaku. Oleh karena penelitian perilaku ini merupakan penelitian yang termasuk penelitian bidang non fisik, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan skala psikologi dengan alat ukur yang dinamakan *skala* atau daftar pernyataan.

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang bersumber dari obyek yang diamati secara langsung. Data primer dikumpulkan melalui daftar pernyataan yang berupa *self report* dari subyeknya, meliputi persepsi karyawan yang bersangkutan terhadap faktor-faktor kepuasan kerja serta produktivitas dan kemangkiran, sedangkan data sekunder merupakan data tertulis yang diperoleh baik dari perusahaan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan aktivitas karyawan, maupun informasi dari sumber lain yang berkaitan dengan penelitian ini..

Target populasi adalah para karyawan pelaksana meliputi para *lower managers* / supervisor / kepala blok dan karyawan biasa, baik yang berstatus karyawan tidak tetap maupun karyawan tetap. Sampel diambil secara *stratified random sampling* sebanyak 50 responden dari kelompok karyawan tetap dan 50 responden dari kelompok karyawan tidak tetap.

Data dijangkau melalui jawaban terhadap daftar pernyataan yang disajikan dengan menggunakan skala Likert dengan skor 1 sampai dengan 5, dari sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju atau sangat sering sampai dengan tidak pernah. Pengolahan data dilakukan dengan mempergunakan *software SPSS (Statistics Procedure for Social Science) for Windows versi 9.0*, dengan teknik analisis korelasi dan regresi, sedangkan untuk menguji perbedaan kepuasan kerja karyawan digunakan *Chi-square test*..

1.5. Sistematika Penulisan

Tesis terdiri atas 5 Bab, yaitu (1) Pendahuluan , (2) Telaah Pustaka, (3) Metode Penelitian, (4) Analisis Data dan (5) Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan. Uraian dari masing-masing bab tersebut disajikan pada beberapa sub bab.

Bab I menyajikan alasan-alasan mengapa penelitian ini dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan penelitian di sekitar masalah kepuasan kerja dan kaitannya dengan kinerja.. Bab II menyampaikan kajian teoritis dan hasil penelitian mengenai kepuasan kerja dan kinerja, seperti teori-teori motivasi dan penelitian terdahulu yang mendasari atau menjustifikasi perlunya penelitian ini dilakukan. Bab III dan Bab IV menyajikan metodologi dan analisis data yang dikumpulkan untuk mencari jawaban terhadap pertanyaan penelitian,

sedangkan Bab V merangkum hasil analisis berupa kesimpulan-kesimpulan dan implikasi kebijakan yang perlu ditindaklanjuti.

1.6. Definisi – definisi Utama

Istilah-istilah yang dipergunakan dalam penelitian adalah istilah-istilah yang lazim dipergunakan dalam penelitian ilmiah, sehingga definisi dari istilah tersebut merupakan definisi yang sudah dikenal. Dalam hal kepuasan kerja dan faktor-faktornya, definisi yang disampaikan diambil dari teori-teori manajemen sumber daya manusia maupun jurnal-jurnal perilaku organisasi dan jurnal psikologi. Penjelasan lebih rinci dibahas dalam bab-bab selanjutnya.

1.7. Keterbatasan dan Asumsi Dasar

Penelitian ini telah mengidentifikasi faktor-faktor kepuasan kerja serta secara empiris membuktikan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja serta pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja. Penelitian ini tidak menyertakan faktor-faktor demografi dari responden dalam analisis, meskipun pada berbagai penelitian terdahulu faktor-faktor tersebut menjadi variabel yang mempunyai hubungan dan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal itu dilakukan karena 95% dari karyawan berasal dari desa-desa di sekitar perusahaan, sehingga responden diasumsikan homogen dan dapat mencerminkan sikap dan perilaku populasi.

Uraian di atas merupakan garis besar isi tesis ini, termasuk dugaan sementara mengenai faktor-faktor kepuasan yang mempunyai hubungan dan mempengaruhi kepuasan kerja serta keterkaitan antara kepuasan kerja dengan produktivitas dan kemangkiran. Atas dasar itu pada bab selanjutnya akan disajikan secara rinci justifikasi terhadap masalah penelitian dan hipotesis dengan melakukan telaahan kritis terhadap sejumlah literature dan referensi yang relevan terhadap penelitian ini.

Bab II: TELAAH PUSTAKA

Dalam bab ini dilakukan kajian teori yang mendasari hubungan antara faktor-faktor yang sesungguhnya mempengaruhi atau membentuk nilai kepuasan kerja serta pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja yang dalam penelitian ini difokuskan kepada produktivitas dan kemangkiran. Berdasarkan kajian teori tersebut dan hasil penelitian terdahulu dimunculkan kerangka pikir teoritis dan hipotesis penelitian.

2.1. Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakannya dianggap telah memenuhi harapannya, sesuai dengan tujuannya bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan.

Para ahli menyebutkan bahwa keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dindikasikan antara lain dengan timbulnya kepuasan kerja karyawan,

meningkatnya kinerja dan tercapainya tujuan perusahaan. Locke (1976) dalam Glisson dan Durick (1988) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai pernyataan emosi yang positif sebagai hasil dari pengakuan terhadap pekerjaan atau pengalaman dalam bekerja. Adapula yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan respons seseorang terhadap berbagai macam lingkungan kerja yang dihadapinya, sedangkan Robbins (1996) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima dengan yang seharusnya mereka terima. Handoko (1996) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi pandangan karyawan terhadap pekerjaannya.

Meskipun sekilas pendapat di atas kelihatannya berbeda, namun hakekatnya adalah sama yaitu kepuasan kerja mencerminkan sikap atau perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja merupakan dasar untuk mengetahui berapa besar karyawan menyenangi pekerjaannya, dan merupakan sikap karyawan yang berkaitan dengan keadaan psikologisnya.

Gilmer (1961) dan Fox (1971) dalam Fraser (1992), menentukan tiga bidang pemikiran dalam kepuasan kerja, yaitu isi dari pekerjaan itu sendiri, seperti keterampilan, lingkungan pekerjaan (struktur organisasi dan imbalan) dan

kebutuhan individu dari pejabat atau pelaku pekerjaan. Dalam hal isi pekerjaan, karyawan dituntut untuk menunjukkan kemampuannya dalam mengorganisasikan gerak, mengutarakan pendapat secara *inteleгент*, kreatif dan fleksibel dalam menghadapi setiap permasalahan. Lingkungan struktural pekerjaan meliputi system imbalan, lokasi pekerjaan, sifat beban kerja serta kelengkapan peralatan. Faktor-faktor lain yang tak berwujud adalah kebijaksanaan dalam menentukan system pekerjaan, prospek kenaikan jenjang karier, keadilan dalam kepangkatan dan sikap manajemen terhadap karyawan, di samping struktur organisasi perusahaan, kebijakan perencanaan dan reputasi juga perlu diperhatikan. Selain itu Fraser (1992) menyatakan bahwa kepuasan kerja diperlukan karena dapat memberi dasar bagi kemungkinan terpenuhinya tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dan penting untuk aktualisasi diri.

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang ideal dan lain-lain. Kepuasan kerja disebut sikap karena merupakan konstruksi hipotetis sesuatu yang tidak dapat dilihat, tetapi ada atau tidaknya diyakini ada dan berkaitan dengan pola perilaku tertentu. Seperti halnya semua konstruksi hipotetis, maka terdapat berbagai macam pandangan mengenai bagaimana kepuasan kerja didefinisikan

dan diukur. Menurut Jewell dan Siegall (1998), paling tidak ada tiga konsep pendekatan pengukuran kepuasan kerja, yaitu :

(a) Kepuasan kerja sebagai konsep global. Konsep ini merupakan konsep satu dimensi, semacam ringkasan psikologi dari semua aspek yang disukai atau tidak disukai dari suatu pekerjaan.

(b) sebagai konsep permukaan (faset). Alternatif dari konsep kepuasan kerja satu dimensi adalah konsep faset yang menganggap bahwa kepuasan karyawan dengan berbagai aspek situasi pekerjaan yang berbeda dapat bervariasi secara bebas dan harus diukur secara terpisah. Di antara konsep faset yang mungkin diteliti adalah beban kerja, keamanan kerja, kompensasi, kondisi kerja, status dan prestasi kerja. Selain itu dapat pula diteliti kecocokan rekan kerja, kebijaksanaan penilaian perusahaan, praktek manajemen umum, hubungan atasan – bawahan, otonomi dan tanggung jawab jabatan, kesempatan untuk menggunakan pengetahuan dan keterampilan dan kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan.

(c) Kepuasan kerja sebagai fungsi kebutuhan yang terpenuhi.

Pendekatan terhadap pengukuran kepuasan kerja yang tidak menggunakan asumsi bahwa semua orang memiliki perasaan yang sama mengenai aspek tertentu dari situasi kerja dikembangkan oleh Porter sejak

tahun 1961. Kuesionernya berdasarkan teori kebutuhan akan kepuasan kerja, yang berkaitan dengan rasa aman, penghargaan, otonomi, sosial dan aktualisasi diri sendiri. Menurut Robbins (1996) ada dua pendekatan untuk mengukur kepuasan kerja yaitu *single global rating* atau pendekatan kepuasan kerja sebagai konsep global dan *summation score* atau skor penjumlahan faset yang merupakan pendekatan kepuasan kerja dari konsep permukaan (faset) di atas.

Hampir semua penelitian kepuasan kerja berdasarkan pada kuesioner pengukuran kepuasan kerja karena kepuasan kerja merupakan fenomena yang subyektif dan individual. Weaver (1980) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja secara umum mempunyai pola yang stabil, yaitu agak tidak responsive terhadap perubahan-perubahan dalam masyarakat. Pengukuran kepuasan kerja dalam penelitian ini mempergunakan pendekatan *summation score*.

2.2. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Penelitian mengenai faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan dan hubungannya dengan kinerja telah banyak dilakukan diberbagai perusahaan, terutama pada saat perusahaan menghadapi penurunan kinerja yang diduga berasal dari kondisi internalnya.

Teori yang mendasari penelitian mengenai kepuasan kerja adalah teori motivasi, antara lain yang dikembangkan oleh Maslow (1954), yaitu Teori Jenjang Kebutuhan dan Herzberg (1959) dengan Teori Motivasi - Higienis.

Maslow menyebutkan ada lima jenjang kebutuhan, yaitu (1) kebutuhan faali atau kebutuhan fisik/ragawi, (2) kebutuhan akan keamanan seperti perlindungan dan keselamatan, (3) kebutuhan sosial mencakup rasa kasih sayang, memiliki dan dimiliki, persahabatan dan lain-lain, (4) kebutuhan penghargaan seperti rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi dan prestasi dan faktor eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian, (5) kebutuhan aktualisasi diri, yaitu dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu memenuhinya seperti pertumbuhan, pemenuhan diri dan lain-lain.

Herzberg mengatakan bahwa hubungan seorang individu dengan kerjanya merupakan hubungan dasar yang dapat menentukan sukses atau tidaknya individu yang bersangkutan. Dikatakan pula bahwa dalam bekerja ada faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan atau sebaliknya, yang disebutnya sebagai faktor motivasi dan ada faktor - faktor yang tidak menyebabkan terjadinya kepuasan tetapi hanya berfungsi sebagai faktor pemelihara kepuasan yang disebut faktor higienis. Faktor- faktor tersebut adalah :

- a. Faktor Motivasi : prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan pertumbuhan;
- b. Faktor Higienis : kebijakan administrasi perusahaan, penyeliaan, hubungan dengan penyelia, kondisi kerja, gaji, hubungan dngan rekan kerja, hidup pribadi, hubungan dengan bawahan, status dan keamanan.

Manusia memiliki dorongan untuk memenuhi kebutuhannya yang berguna untuk memberikan motivasi. Manusia merasa mampu untuk memenuhi kebutuhannya itu, sehingga ia termotivasi untuk memenuhi kebutuhannya tersebut dari mulai kebutuhan yang terendah sampai kebutuhan yang tertinggi. Motivasi merupakan faktor psikologis yang oleh individu ditunjukkan dengan minat terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan, sedangkan faktor pendukung motivasi antara lain promosi dan penghargaan. Ada dua tipe motivasi yaitu :

- a. Motivasi ekstrensik atau motivasi yang timbul karena adanya insentif eksternal seperti gaji, promosi dan pengakuan serta
- b. Motivasi intrinsik yaitu motivasi yang disebabkan dorongan internal seperti etos kerja individu, minat terhadap pekerjaan atau ketertarikan mempelajari keterampilan / kerja baru.

Fraser (1983) menyebutkan bahwa hasil penelitian yang dilakukan oleh Ling (1954) menyimpulkan adanya enam jenis sasaran yang harus dicapai sebelum kepuasan kerja dapat diperoleh, yaitu uang, wibawa dan kedudukan, keamanan, pengakuan, rasa memiliki dan kreatifitas. Dikatakan bahwa keefektifan uang sebagai sumber kepuasan bergantung pada batas kemampuannya dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan nyata. Wibawa dan kedudukan berbeda, karena wibawa diperoleh sebanding dengan yang masukan

yang diberikan, sedangkan kedudukan merupakan suatu fungsi dari pekerjaan. Keamanan dan pengakuan erat hubungannya satu sama lain dan menyiratkan kesempatan untuk maju, sementara untuk benar-benar puas dengan pekerjaannya seseorang memerlukan rasa memiliki atau bersatu dalam kelompok. Penelitian Johnston (1973), Hill dan kawan-kawan (1973), sebagaimana disebutkan oleh Fraser (1992), menyimpulkan bahwa para pekerja di perkotaan menginginkan pekerjaan yang menarik dan memuaskan, gaji yang tinggi, penyelia yang penuh pengertian, kondisi kerja yang nyaman dan rekan-rekan kerja yang ramah dan menyenangkan. Di samping itu ada pula yang menyebutkan alasan utama memilih sebuah organisasi untuk tempat bekerja adalah karena adanya hubungan dengan rekan kerja, nama baik perusahaan dan kondisi kerja. Penelitian lain menemukan bahwa kepuasan kerja dirasakan karena pekerjaan mereka diperhatikan, hasil dan cara kerja mereka dihargai, gaji, keamanan serta diberikan tanggung jawab oleh manajemen.

Manusia mempunyai harapan untuk memenuhi kepuasannya. Semakin tinggi harapan untuk mencapai sasaran atau semakin tinggi nilai sasaran tersebut, maka semakin besar pula kepuasan yang akan diperoleh bila berhasil mencapainya. Setiap individu yang masuk bekerja dalam suatu perusahaan membawa sejumlah harapan dalam dirinya, misalnya tentang pekerjaan, upah, status, lingkungan sosial dan pengembangan dirinya. Di samping karakteristik

individu harapan-harapan itu juga dipengaruhi oleh informasi tentang perusahaan itu dan pilihan kesempatan kerja yang ada. Jika harapan tersebut terpenuhi akan terbentuk sikap positif yang menimbulkan rasa keterikatan yang kuat dengan perusahaan tersebut. Akan tetapi bila keinginan tidak terpenuhi akan ada timbul sikap negatif akibat adanya dorongan atau keinginan untuk tidak masuk kerja. Perasaan puas terhadap pekerjaan tersebut dianggap sebagai fungsi kesesuaian antara karyawan dengan apa yang dibayangkannya, kemungkinan meramal hubungan karyawan dalam keserasian antar karyawan dan peran-peran lainnya. Kesesuaian tersebut dianggap sebagai fungsi keterampilan supervisi, jumlah imbalan, peranserta dalam penugasan pendidikan dan laju perubahan status atau penghasilan. Selain itu hasil penelitian Smith (1977) menunjukkan ada aspek lain yang perlu diperhatikan, yaitu jumlah kerja, kolega kerja, atasan, gaji dan kenaikan pangkat.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Robbins (1996) mengemukakan faktor - faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah :

- a) Kerja yang secara mental menantang,
- b) Ganjaran yang pantas,
- c) Kondisi kerja yang mendukung,
- d) Rekan sekerja yang mendukung dan
- e) Kesesuaian pribadi dengan pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Soewarno (1998) di perusahaan tekstil PT. Sri Rejeki Isman - Sukoharjo, menyimpulkan tidak adanya perbedaan kepuasan kerja antara kelompok atasan dengan kelompok pekerja biasa, namun ditemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaji, kesempatan promosi, atasan dan rekan kerja. Penelitian lain juga menemukan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan dengan pekerjaan itu sendiri, gaji, atasan, peluang untuk promosi dan hubungan dengan rekan kerja (Cherington 1995; Smith, Kendall dan Hulin sebagaimana dikutip oleh Luthan (1996) dan Robbins (1996). McCue dan Gianakis (1997) telah melakukan penelitian terhadap unsur-unsur kepuasan kerja seperti pekerjaan, upah, rekan kerja, supervisi, teman sebaya seprofesi, kemajuan karir, kesempatan promosi, peluang bekerja dengan baik system pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi kerja, dan kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan, serta perbandingan perusahaan dengan perusahaan lain, efisiensi operasi perusahaan secara menyeluruh dan kualitas kerja perusahaan. Kesimpulannya adalah bahwa faktor-faktor tersebut merupakan variabel - variabel yang mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja.

2.3. Kepuasan Kerja dan Kinerja

Kepuasan kerja telah diidentifikasi sebagai variabel yang paling banyak dipelajari dalam penelitian - penelitian tentang organisasi (Rainey, 1991).

Konsep tersebut telah menjadi sasaran sebagian besar pengamatan karena hipotesis hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja secara intuitif saling berkaitan dan merupakan hal yang dapat dimanipulasi untuk keuntungan organisasi maupun perseorangan (McCue dan Gianakis, 1997). Meskipun hasil analisis penelitian pada awalnya meragukan adanya hubungan yang nyata antara kepuasan kerja dengan kinerja (Brayfield dan Crockett, 1955), namun berdasarkan penelitian selanjutnya hubungan dimaksud ditemukan, meskipun secara langsung kurang kuat (Iaffadano dan Muchinsky, 1985) atau bahwa hubungan tersebut adalah hubungan yang berpotensi mempengaruhi (Petty dkk., 1984). Organ (1977) menyatakan bahwa korelasi lemah yang seringkali terlihat di antara kepuasan kerja dan kinerja mungkin menjadi tanda ukuran kepuasan yang membatasi varian-varianannya.

Kepentingan para manajer pada kepuasan kerja cenderung berpusat pada pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, Robbins (1996) mengatakan bahwa para manajer seharusnya peduli akan tingkat kepuasan kerja dalam perusahaan mereka karena alasan, :

- a. Ada bukti yang jelas bahwa karyawan yang tak terpuaskan lebih sering melewatkan kerja,
- b. Karyawan yang terpuaskan mempunyai kesehatan yang lebih baik dan usia yang panjang serta

- c. Kepuasan pada pekerjaan akan dibawa ke kehidupan karyawan di luar pekerjaan.

Selanjutnya Robbins (1996) menyebutkan bahwa dampak kepuasan kerja terhadap kinerja dapat dinilai antara lain dari produktivitas dan tingkat kemangkiran yang pada gilirannya berpengaruh pada prestasi karyawan. Hal serupa dinyatakan oleh Roustang (1977) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja antara lain mempunyai peran untuk mencapai produktivitas dan kualitas standar yang lebih baik, menghindari terjadinya kemangkiran, membangun kekuatan kerja yang lebih stabil, serta penggunaan sumber daya manusia yang lebih efisien.

Sebagaimana telah disampaikan di muka, penilaian terhadap kinerja dalam penelitian ini dilakukan terhadap produktivitas dan kemangkiran karyawan.

2.3.1. Produktivitas

Pengertian produktivitas yang dikenal, sangat beragam. Menurut Robbins (1996) produktivitas adalah suatu ukuran kinerja yang mencakup keefektifan dan efisiensi, sedangkan menurut Putra (1988) pengertian produktivitas dapat dilihat dari tiga aspek, yaitu :

- a. Aspek Filosofis atau sikap mental yang memandang bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

- b. Aspek Ekonomis melihat pada bagaimana perolehan hasil (output) sebesar-besarnya dengan pengorbanan (input) yang sekecil-kecilnya.
- c. Aspek Teknis yaitu produktivitas merupakan rasio antara keluaran dengan masukan.

Dalam hal pengukuran sikap karyawan, pengukuran produktivitas dilakukan secara filosofis – psikologis dengan cara melihat seberapa jauh karyawan yang bersangkutan menerapkan falsafah produktivitas tersebut.

Keterkaitan antara kepuasan kerja dengan produktivitas, menurut Ostroff (1992), ditunjukkan oleh keadaan perusahaan dimana karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan. Kepuasan kerja akan memberikan produktivitas yang lebih tinggi karena gangguan yang timbul akan lebih sedikit akibat turunnya tingkat kemangkiran karyawan dan merangsang peningkatan prestasi. Hasil penelitian Herzberg dan kawan-kawan (1959) juga menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya mempunyai produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan dengan sikap sebaliknya.

2.3.2. Kemangkiran

Kemangkiran adalah tidak hadirnya karyawan pada tempat kerjanya pada jam-jam kerja efektif yang direncanakan (Cascio, 1991). Kemangkiran dapat

dibagi menjadi dua golongan, yaitu (a) *excusable absenteeism* atau kemangkiran legal yang dapat dimaafkan dan (b) *inexcusable absenteeism* atau kemangkiran yang tidak dapat dimaafkan (Wijaya, 2000). Kemangkiran yang legal misalnya sakit, kepentingan pribadi dan kepentingan keluarga, sedangkan kemangkiran yang tidak legal antara lain bolos, terlambat dan kebohongan.

Kemangkiran berkaitan dengan kepuasan kerja. Karyawan yang tidak mempunyai kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, sehingga menjadi frustrasi dengan indikasi suka melamun, semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, dan sibuk dengan kegiatan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan, yang berdampak terhadap tingkat kemangkiran tinggi. Sebaliknya kepuasan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang positif, antara lain dicirikan dengan tingkat kemangkiran rendah, dan prestasi kerja lebih baik.

Gilmer (1961) dalam Fraser (1992) menyebutkan ada 21 penelitian yang menunjukkan bahwa tingkat kemangkiran lebih banyak terjadi pada karyawan yang bersikap negatif daripada karyawan yang bersikap positif terhadap pekerjaannya. Sementara itu penelitian di kantor pusat Sears seperti yang dilaporkan oleh Smith (1997), menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi mempunyai tingkat kemangkiran yang rendah dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai skor kepuasan lebih rendah.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mathieu dan Hamel (1989) serta Petty, McGee dan Cavender, (1984), menyimpulkan bahwa rendahnya kepuasan kerja pada tingkat organisasi berkaitan dengan penurunan kinerja berupa meningkatnya kemangkiran dan memburuknya moral organisasi, sedangkan pada tingkat individu ketidakpuasan kerja berdampak pada padamnya semangat kerja karyawan, stress berat dan munculnya beragam masalah psikologis dan fisiologis yang pada gilirannya akan mempengaruhi produktivitas (Brayfield dan Crockett, 1955; Verbrugge, 1982). sebagaimana dikutip oleh McCue dan Gianakis (1997).

Berdasarkan uraian di atas, untuk melihat keterkaitan antara kepuasan kerja dengan kinerja akan dilakukan pengujian hubungan kepuasan kerja dengan produktivitas dan tingkat kemangkiran.

2.4. Kerangka Pikir Teoritis dan Hipotesis

Pada uraian di atas disampaikan berbagai pendapat baik secara teoritis maupun berdasarkan hasil penelitian terdahulu hal - hal yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan kinerja. Dengan memperhatikan kondisi di tempat penelitian, kepuasan kerja mempunyai hubungan dan dipengaruhi oleh faktor-faktor :

- 1) Pekerjaan itu sendiri,
- 2) Kesempatan untuk promosi,

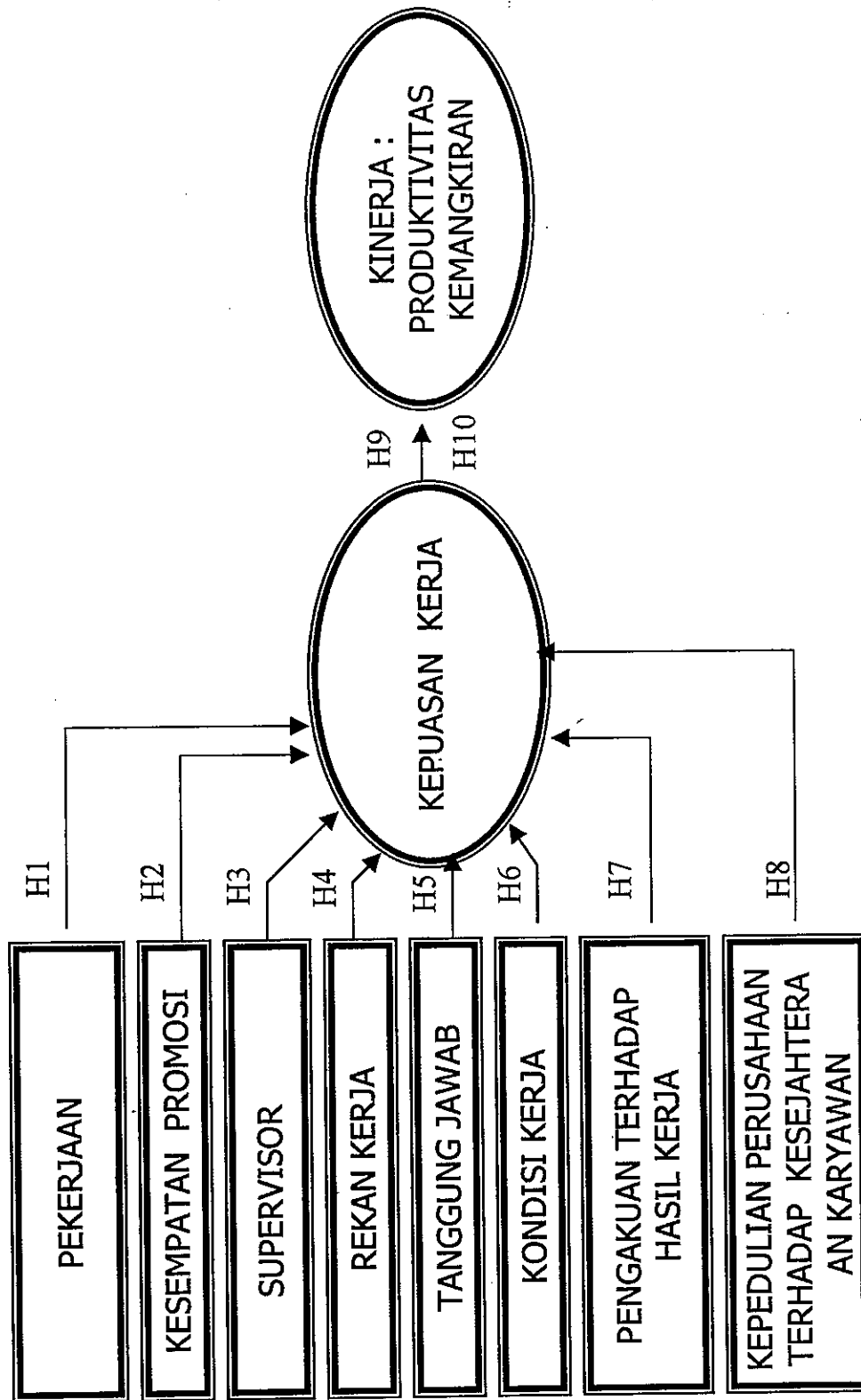
- 3) Supervisor / atasan,
- 4) Rekan kerja,
- 5) Tanggung jawab yang diberikan,
- 6) Kondisi kerja,
- 7) Pengakuan terhadap hasil kerja dan
- 8) Kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan.

Adapun penilaian mengenai aspek kinerja dilakukan terhadap :

1. Produktivitas, dan
2. Kemangkiran karyawan.

Model penelitian tersebut digambarkan sebagai kerangka pikir teoritis digambarkan sebagai berikut: (Gambar 1).

Gambar 1. Kerangka Pikir Teoritis



Berdasarkan kerangka pikir teoritis tersebut diturunkan 8 hipotesis mengenai pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja dengan kepuasan kerja dan 2 hipotesis mengenai pengaruh kepuasan kerja dengan produktivitas dan kemangkiran. Selain itu 1 hipotesis lainnya diturunkan berdasarkan pengamatan terhadap status kepegawaian yang ada di perusahaan tersebut. Hipotesis yang diajukan adalah :

Hipotesis 1 : Diduga pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

Hipotesis 2 : Diduga kesempatan promosi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan;

Hipotesis 3 : Diduga sikap supervisor berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

Hipotesis 4 : Diduga sikap rekan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

Hipotesis 5: Diduga tanggung jawab yang diberi dalam bekerja berpengaruh Terhadap kepuasan kerja karyawan

Hipotesis 6 : Diduga kondisi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

Hipotesis 7 : Diduga pengakuan terhadap hasil kerja berpengaruh terhadap Kepuasan kerja karyawan;

Hipotesis 8 : Diduga kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

Hipotesis 9 : Diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan

Hipotesis 10 : Diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap kemangkiran karyawan

Hipotesis 11 : Diduga ada perbedaan kepuasan kerja yang signifikan di antara karyawan.

2.5. Definisi operasional

Untuk memperjelas pengertian / istilah – istilah dalam pengolahan data dan interpretasi hasil penelitian, dirumuskan beberapa definisi operasional peristilahan yang terdapat dalam penelitian ini, yaitu :

2.5.1. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Definisi operasional dari kepuasan kerja adalah faktor - faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri,, kesempatan untuk promosi, atasan, rekan kerja, prestasi, tanggung jawab, situasi kerja, pengakuan, dan kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan yang akan dioperasionalkan dalam bentuk daftar pernyataan yang akan disampaikan kepada responden, seperti terlihat pada Tabel 2.1. di bawah ini.

Tabel 2.1. Dimensi Operasional Faktor-faktor Kepuasan Kerja

No.	Aspek Kepuasan kerja	Definisi Operasional
1.	Pekerjaan	Sikap karyawan terhadap pekerjaan dan yang berkaitan dengan pekerjaan serta seberapa jauh fokus karyawan terhadap pekerjaan tersebut.
2.	Kesempatan promosi	Sikap karyawan terhadap kesempatan promosi di perusahaan dan hal-hal yang berkaitan dengan seberapa penting kesempatan tersebut serta bagaimana tanggapan terhadap penerapannya
3.	Penyelia / Atasan	Sikap karyawan terhadap atasan / penyelia, berkaitan dengan cara atasan / penyelia memberikan petunjuk, memberi tanggapan terhadap pekerjaan yang dilakukan serta menanggapi pendapat karyawan dan sejauhmana karyawan merasa terdorong untuk bekerja lebih baik.
4.	Rekan kerja	Tanggapan dan perasaan karyawan terhadap rekan kerja berkaitan dengan kerja sama, penyesuaian diri dan suasana kerja.
5..	Tanggung jawab	Sikap karyawan terhadap tanggung jawab yang diberikan dan bagaimana cara melaksanakan tang gung jawab tersebut dan seberapa jauh karyawan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.
6.	Kondisi kerja	Sikap karyawan terhadap kondisi kerja, terutama yang berkaitan dengan kondisi kerja secara fisik
7.	Pengakuan terhadap. hasil kerja	Sikap karyawan terhadap ada tidaknya pengakuan manajemen terhadap hasil kerja dan seberapa penting pengakuan tersebut bagi karyawan.
8.	Kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan	Sikap karyawan mengenai kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karya wan, seberapa jauh perhatian tersebut mendorong karyawan untuk merasa terikat terhadap perusahaan.

Definisi operasional aspek-aspek kepuasan kerja tersebut selanjutnya dijabarkan masing-masing dalam 4 *items* yang secara teoritis mempengaruhi kepuasan kerja.

2.5.2 Faktor-faktor Kinerja

Pengukuran aspek kinerja dilakukan dengan mengukur produktivitas dan kemangkiran yang secara operasional dirumuskan sebagai berikut :

Tabel 2.2. Dimensi Operasional Faktor – faktor Kinerja

No.	Aspek Kinerja	Definisi Operasional
1.	Produktivitas	Sikap karyawan mengenai produktivitas berdasarkan aspek kepuasan kerja yang diduga berpengaruh terhadap produktivitas.
2.	Kemangkiran	Sikap karyawan mengenai kemangkiran berdasarkan aspek kepuasan kerja yang diduga berpengaruh terhadap kemangkiran

Definisi operasional aspek kinerja tersebut selanjutnya dijabarkan masing-masing dalam 8 *items* yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap produktivitas dan kemangkiran.

Pada bab ini sebuah kerangka pikir teoritis tentang keterkaitan antara kepuasan kerja dengan kinerja telah dibangun guna menunjukkan pengaruh antara faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja itu sendiri terhadap kinerja, sebagai kajian manajemen sumber daya manusia. Topik penelitian difokuskan kepada pengidentifikasian faktor-faktor kepuasan kerja yang membentuk kepuasan kerja dan keterkaitannya dengan kinerja yang diajukan dalam 8 hipotesis mengenai kepuasan kerja, 2 hipotesis menyangkut pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dan 1 hipotesis yang berkaitan dengan perbedaan kepuasan kerja di antara karyawan.

Bab III : METODE PENELITIAN

Kepuasan kerja merupakan sikap atau persepsi individu terhadap lingkungan maupun hasil yang diperoleh dari tempatnya bekerja yang diungkap lewat indikator-indikator perilaku. Oleh karena itu penelitiannya merupakan penelitian yang termasuk penelitian bidang non fisik, melalui pengukuran dengan skala psikologi. Penelitian ini merupakan studi analisis dengan mengemukakan fakta – fakta yang terjadi di lapangan, dengan mengkaji aspek kepuasan kerja, yaitu faktor – faktor motivasi yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan aspek kinerja berupa produktivitas dan kemangkiran yang terjadi di perusahaan. Sebagai alat ukur, skala psikologi memiliki karakteristik khusus yang membedakannya dari berbagai bentuk alat pengumpulan data lain seperti angket, daftar isian dan lain-lain, namun menggunakan alat ukur yang dinamakan *skala* atau daftar pernyataan (Azwar, 1999).

Untuk membuktikan secara empiris kerangka pikir teoritis dan hipotesis yang diajukan sehingga dapat menjawab masalah penelitian pada Bab 1, maka pada Bab 3 ini disajikan metode penelitian yang dilakukan berikut teknik analisis data yang dipergunakan.

3.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang bersumber dari obyek yang diamati secara langsung. Data primer

diperoleh dengan mengadakan pengumpulan data dari responden yang ditentukan. Data tersebut dikumpulkan melalui daftar pernyataan, yang terdiri atas rangkaian pernyataan-pernyataan berupa *self report* dari subyeknya, yang diserahkan kepada responden yang bersangkutan. Data primer yang dikumpulkan meliputi sikap responden terhadap faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja dengan kepuasan kerja dan pengaruh kepuasan kerja tersebut dengan kinerja berupa produktivitas dan kemangkiran. Data sekunder berupa data yang berkaitan dengan penelitian ini yang merupakan data tertulis dan diolah oleh perusahaan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan aktivitas karyawan.

3.2. Populasi dan Sampel

Target populasi adalah para karyawan pelaksana yang jumlahnya 1200 orang, bertugas di bagian pengolahan dan bagian budidaya, yaitu para *lower managers* / supervisor / kepala blok dan karyawan biasa, baik yang bersatatus karyawan tidak tetap maupun karyawan tetap. Sampel diambil secara acak dengan metode *stratified random sampling* dari masing-masing pengelompokan di atas sebanyak 100 orang, yaitu para kepala blok/supervisor, karyawan tetap dan karyawan tidak tetap. Rincian jumlah responden berdasarkan status kepegawaian dan jabatannya, disajikan pada Tabel 3.1. berikut.

Tabel 3.1. Jumlah Responden Berdasarkan Status Kepegawaian dan Jabatan

No.	Status / Jabatan	Bagian Pengolahan	Bagian Budidaya	Jumlah
1.	Karyawan Tetap :			
	a. Supervisor	4	8	12
	b. Karyawan biasa	26	12	38
2.	Karyawan Tudak tetap			
	a. Supervisor	4	16	20
	b. Karyawan biasa	16	14	30
Jumlah		50	50	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer. 2001.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Untuk mencapai tingkat obyektivitas yang tinggi, penelitian ilmiah mempersyaratkan penggunaan prosedur pengumpulan data yang akurat dan obyektif. Pengumpulan data primer dilakukan dengan memberikan daftar pernyataan (kuesioner) kepada responden. Setelah diberi kesempatan dalam jangka waktu tertentu untuk mengisinya, selanjutnya daftar pernyataan tersebut dikumpulkan kembali. Data dijaring melalui jawaban terhadap daftar pernyataan yang disajikan dengan menggunakan skala Likert, seperti:

- a. Sangat setuju - setuju - netral - tidak setuju - sangat tidak setuju
- b. Sangat sering - sering - kadang-kadang - jarang - tidak pernah;

Setiap pilihan pernyataan tersebut diberi skor dengan skala sebagai berikut :

- Skor 5 untuk jawaban Sangat setuju / Sangat sering
- Skor 4 untuk jawaban Setuju / Sering
- Skor 3 untuk jawaban Netral / Kadang-kadang
- Skor 2 untuk jawaban Tidak setuju / Jarang
- Skor 1 untuk jawaban Sangat tidak setuju / Tidak pernah.

Dengan metode ini informasi akan diperoleh secara langsung dari nara sumber dengan cara tatap muka. Selain itu dilakukan wawancara dengan manajemen untuk mendapatkan informasi dan laporan-laporan yang merupakan data sekunder.

3.4. Teknik Analisis

Pengolahan data dilakukan dengan mempergunakan *software SPSS (Statistics Procedure for Social Science) for Windows versi 9.0*. Terhadap hasil pengukuran faktor-faktor kepuasan kerja dan kinerja yang dinilai berdasarkan skala Likert 1 sampai dengan 5 dari jawaban pernyataan sangat tidak setuju (5), tidak setuju (4), netral (3), setuju (2) sampai dengan sangat setuju (1) atau jawaban alternatif sangat sering (5), sering (4), kadang-kadang (3), jarang (2) sampai dengan tidak pernah (1), dilakukan langkah-langkah sebagai berikut.

3.4.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk mengetahui apakah skala di atas mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan ukurnya, diperlukan pengujian validitas alat ukur dan reliabilitas hasil ukur.

Menurut Azwar (1999), skala yang disusun berdasarkan kawasan ukur yang teridentifikasi dengan baik dan jelas, secara teoritis akan valid. Validitas internal instrumen untuk mengukur sikap, menurut Sugiyono (1999), cukup memenuhi syarat apabila memenuhi validitas konstruksi. Validitas tersebut diukur dengan menguji besarnya koefisien korelasi faktor-faktor/variabel atau konstruk yang diteliti dengan taraf signifikansi 0.05. Cronbach (1970), dalam Azwar (1999), menyatakan bahwa koefisien korelasi yang berkisar antara 0.30 sampai dengan 0,50 telah dapat memberikan kontribusi yang baik, namun apabila koefisien tersebut kurang dari 0,30 biasanya dianggap sebagai tidak memuaskan. Untuk memperoleh hasil penelitian yang baik, dalam penelitian ini hanyalah variabel-variabel yang mempunyai validitas tinggi yang diteliti, yaitu variabel yang koefisien korelasinya lebih dari 0,30., dengan uji korelasi *Pearson's product moment coefficient of correlation* . Rumus yang dipergunakan adalah :

$$r = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{n\sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

r : koefisien korelasi antar skor *items* dengan skor *total items*

X : skor *item* yang dihitung validitasnya

Y : total skor

n : jumlah sampel

Setelah dilakukan uji validitas tersebut, maka terhadap *items* terpilih dilakukan pengujian reliabilitasnya

Uji reliabilitas dilakukan dengan maksud menguji konsistensi atau keterpercayaan hasil ukur yang mengandung makna kecermatan hasil ukur. Pengukuran yang tidak reliabel akan menghasilkan skor yang kurang baik karena perbedaan skor antar individu lebih ditentukan oleh faktor error daripada faktor perbedaan yang sesungguhnya.

Dalam aplikasinya, reliabilitas dinyatakan oleh koefisien reliabilitas. Pada penelitian ini pengujian reliabilitas yang dilakukan adalah pengujian reliabilitas konsistensi internal (*Internal Consistency Reliability*). Untuk mengukur konsistensi internal, hanya diperlukan sekali pengujian terhadap skor jawaban responden dengan menggunakan teknik statistik tertentu, antara lain *split-half reliability coefficient* dan *Cronbach's coefficient alpha* (Indriantoro dan Supomo, 1999). Nilainya harus setinggi mungkin, sekitar 0,90, meskipun banyak peneliti yang menganggap bahwa nilai 0,70 sudah memadai.

3.4.2. Analisis Korelasi dan Regresi

Menurut Fraser (1992), kepuasan kerja bukan merupakan keadaan yang menyatu-padu seperti yang dibayangkan dari namanya, namun merupakan suatu keadaan yang bersegi banyak. Dengan demikian, kepuasan

kerja tidaklah dapat dilihat hanya dari satu per satu faktor kepuasan, tetapi merupakan rata-rata hasil dari pengukuran faktor-faktor kepuasan pada suatu saat tertentu. Untuk itu perlu dilakukan pengujian hubungan linear dan pengaruh antara faktor-faktor kepuasan dengan kepuasan kerja serta kepuasan kerja dengan produktivitas dan kemangkiran. Metode statistik yang sangat populer untuk pengujian ini adalah analisis-regresi dan pengukuran koefisien korelasi (Indriantono dan Supomo, 1999). Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui derajat hubungan linear antara satu variabel dengan variabel lain, sedangkan analisis regresi digunakan untuk mengukur ketepatan garis regresi dalam menjelaskan variasi nilai variabel dependen yang menunjukkan hubungan pengaruh antara variabel dependen dengan variabel independen.

3.4.2.1. Analisis Asumsi Klasik

Model regresi yang diperoleh dari metode kuadrat terkecil biasa (*ordinary least squares*)/OLS merupakan model regresi yang menghasilkan estimator linear tidak bias yang terbaik (*Best Linear Unbias Estimator*)/BLUE (Algigari, 2000). Kondisi ini akan terjadi jika dipenuhi beberapa asumsi yang disebut asumsi klasik, antara lain :

- a. Non-multikolinieritas, yaitu tidak ada hubungan yang / hampir sempurna antar variabel independen dalam model regresi;
- b. Non-otokorelasi, yaitu tidak terdapat pengaruh variabel dalam model karena tenggang waktu (*time lag*);

c. Homoskedastisitas, yaitu varians semua variabel konstan.

Dari 6 asumsi klasik (Gujarati, 1997), ketiga asumsi ini sering dianggap berpengaruh terhadap pola perubahan variabel dependen.

Untuk mengetahui ada tidaknya multikolineritas dilakukan dengan melihat nilai koefisien korelasi yang tinggi / spesifik. Ketentuannya adalah :

- Koefisien korelasi $> 0,50$: ada gejala multikolineritas;
- Koefisien korelasi $> 0,90$: terjadi multikolineritas.

Selain itu, menurut Hair (1995) adanya multikolineritas dicirikan antara lain dengan signifikannya koefisien determinan regresi simultan (*F-test*), sementara hasil pengujian koefisien determinasi regresi parsial (*t-test*) tidak signifikan. Ada tidaknya otokorelasi diketahui dengan menggunakan *Durbin Watson Statistic* (D_w). Ketentuannya adalah :

- Nilai $D_w < 1,08$: ada otokorelasi ;
- Nilai D_w 1,08 – 1,66 : tanpa kesimpulan;
- Nilai D_w 1,66 – 2,34 : tidak ada otokorelasi
- Nilai D_w 2,34 - 2,92 : tanpa kesimpulan
- Nilai $D_w > 2,92$: ada otokorelasi

Pengujian terhadap penyimpangan asumsi klasik homoskedastisitas atau kemungkinan terjadinya heteroskedastisitas, yaitu variabel dalam model regresi tidak konstan, dapat dilakukan antara lain dengan korelasi ranking

Spearman (r_s) Pengujiannya menggunakan distribusi t . Jika t -hitung lebih besar dari t -tabel, disimpulkan bahwa heteroskedastisitas tidak ada.

Dalam penelitian ini model persamaan regresi diestimasi sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n$$

Y : Nilai estimasi kepuasan kerja

β_0 : konstanta

β_{1-n} : koefisien regresi dari variabel 1 dan n

X_{1-n} : faktor - faktor kepuasan kerja

Persamaan di atas merupakan persamaan regresi berganda, yaitu hanya ada satu variabel dependen (Y) dan beberapa variabel independen (X_{1-n}). Untuk menguji ketepatan persamaan dalam memprediksi variabel Y , dilakukan F test. Jika probabilitas lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat dipergunakan untuk memprediksi Y atau dapat dikatakan bahwa variabel - variabel independen (X_{1-n}) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen (Y). Pengujian terhadap pengaruh masing-masing variabel independen disebut uji parsial. Uji ini bertujuan untuk membuat kesimpulan (*inference*) mengenai pengaruh masing-masing variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Untuk menguji signifikansi konstanta dan koefisien regresi dilakukan dengan membandingkan antara besarnya nilai probabilitas atau p - value dengan tingkat signifikansi yang digunakan (dalam penelitian ini ditetapkan 0,05). Keputusan menerima atau

menolak hipotesis adalah jika $\rho - value$ besarnya lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan (0,05), maka hipotesis diterima, sebaliknya jika $\rho - value$ lebih besar dari 0,05, hipotesis ditolak.

Seperti halnya pengujian pengaruh faktor – faktor kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja, pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas dan kemangkiran dilakukan dengan menggunakan analisis regresi dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1$$

Y_1 : Produktivitas karyawan

Y_2 : Kemangkiran karyawan

β_0 : konstanta

β_1 : koefisien regresi kepuasan kerja

Cara pengujian dan analisisnya sama seperti penjelasan di atas.

3.4.3. Analisis Perbedaan Kepuasan Kerja Karyawan

Dalam penelitian ini akan dilihat pula perbedaan kepuasan kerja karyawan. Teknik analisis untuk menguji hipotesis ini menggunakan *Chi-square* (χ^2) *test* satu sampel. Menurut Sugiyono (1999), Chi kuadrat satu sampel adalah teknis analisis statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis deskriptif atau komparatif bila dalam populasi terdiri atas dua atau lebih kategori dan sampelnya besar. Hipotesis tersebut dapat nerupakan

estimasi terhadap ada tidaknya perbedaan frekuensi antara kategori satu dan kategori lain dalam sebuah sampel tentang sesuatu hal.

Rumus dasar Chi kuadrat adalah :

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_o - f_h)^2}{f_h}$$

di mana :

χ^2 : Chi kuadrat hitung

f_o : frekuensi yang diobservasi

f_h : frekuensi yang diharapkan

Kriteria pengujian hipotesis adalah menolak H_1 atau tidak ada perbedaan kepuasan, bila nilai Chi kuadrat hitung lebih kecil dari Chi kuadrat tabel dengan $df = k - 1$ dan taraf kesalahan tertentu atau sebaliknya menerima H_1 bila Chi kuadrat hitung lebih besar daripada Chi kuadrat tabel.

Bab IV : ANALISIS DATA

Bab ini menyajikan uraian mengenai obyek penelitian secara umum, penentuan kriteria-kriteria yang harus dipenuhi oleh kerangka pikir teoritis yang dikembangkan, hasil pengujian dan analisis data. Hasil analisis diharapkan dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti tentang faktor – faktor yang mempunyai hubungan dan mempengaruhi kepuasan kerja serta hubungan dan pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas dan kemangkiran karyawan.

4.1. Gambaran Obyek Penelitian dan Responden

Penelitian dilakukan di PT. Seafer General Foods yaitu perusahaan swasta yang bergerak di bidang budidaya udang windu/ikan, industri pembekuan serta jasa perdagangan. Perusahaan yang secara resmi mulai beroperasi di kabupaten Kendal sejak tahun 1999 ini terletak di wilayah 5 desa pesisir yaitu Desa Pidodo Kulon, Pidodo Wetan, Bangunsari, Kartika Jaya dan Desa Wonosari Kecamatan Patebon. Luas areal lebih kurang 550 ha meliputi lahan untuk kegiatan budidaya (tambak) seluas 283 hektar, terdiri atas 576 petak tambak dengan luasan kurang lebih 0,5 hektar per petak dan beberapa bangunan untuk Pengolahann udang/ikan beku, *cold storage*, kantor, perumahan serta fasilitas penunjang lainnya.

Kapasitas pabrik pengolahann adalah 25 ton per hari, namun karena berbagai keterbatasan, pada saat ini baru dapat memproses 6,5 ton

udang/ikan beku per hari. Bahan baku berupa udang/ikan segar berasal dari budidaya sendiri sebanyak 1,5 ton dan hasil pasokan dari beberapa daerah sebanyak 5 ton per hari. Hasil produksi tersebut hampir semuanya diekspor ke luar negeri.

Pengumpulan data primer dilakukan terhadap 100 responden dari 1200 orang karyawan yang meliputi karyawan tetap sebanyak 650 orang dan karyawan tidak tetap sekitar 550 orang. Responden terdiri dari 30 orang wanita dan 70 orang pria. Hampir semua responden di Bagian Budidaya adalah pria (96%), sedangkan di Bagian Pengolahann 66% responden adalah wanita. Berdasarkan pendidikan, sebagian besar responden (64%) berpendidikan sekolah lanjutan (SLTP/SLTA), akademi/ diploma/Strata-1 sebanyak 25%, sedangkan yang berpendidikan sekolah dasar hanya 11%. Bila dilihat dari usia, umur responden tertua 45 tahun sedangkan yang termuda berusia 18 tahun. Responden yang berumur lebih dari 40 tahun hanya 5%, usia 30 - 40 tahun sebanyak 38%, sisanya (57%) berusia di bawah 30 tahun.

4.2. Pengujian Data Awal

Kuesioner penelitian berisi 48 pernyataan, terdiri atas 32 pernyataan yang berkaitan dengan 8 faktor kepuasan kerja, masing-masing faktor 4 pernyataan dan 16 pernyataan yang berkaitan dengan 2 faktor kinerja yaitu produktivitas dan kemangkiran karyawan (lihat Lampiran 1), sedangkan hasil pengumpulan data tersebut disajikan pada Lampiran 2.

4.2.1 Uji Validitas

Uji validitas (*construct validity*) dilakukan dengan melihat besarnya koefisien korelasi dari *Pearson's Product Moment*, antara skor *total items* kepuasan kerja dengan skor *items* faktor – faktor kepuasan kerja dan dengan skor *items* produktivitas serta skor *items* kemangkiran karyawan. Bila koefisien korelasi tiap *item* faktor tersebut besarnya sama dengan atau lebih besar dari 0,30, maka faktor tersebut dikatakan sebagai *construct* yang kuat (Sugiyono, 1999).

Tabel 4.1. menyajikan hasil uji terhadap 48 *items* yang ditanyakan kepada responden. Hasilnya menunjukkan 26 *items* faktor kepuasan kerja dinyatakan valid karena mempunyai nilai koefisien korelasi lebih dari 0,30, yaitu pekerjaan (4 *items*), kesempatan promosi (2 *items*), supervisor (4 *items*), rekan kerja (4 *items*), tanggung jawab (1 *item*), kondisi kerja (3 *items*), pengakuan terhadap hasil kerja (4 *items*), dan kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan (4 *items*). Dengan demikian, nampak bahwa semua faktor kepuasan kerja dinyatakan valid dan akan dilakukan uji selanjutnya.

Tabel 4.1. Nilai Koefisien Korelasi Pearson's Product Moment Faktor Kepuasan Kerja

No.	Kode items Faktor Kepuasan Kerja	Koefisien Korelasi	Keterangan
1.	Pekerjaan : a1 a2 a3 a4	0,602 0,334 0,405 0,492	valid valid valid valid
2.	Kesempatan promosi : b1 b2 b3 b4	0,586 0,643 0,100 0,055	valid valid tidak valid tidak valid
3.	Supervisor : c1 c2 c3 c4	0,403 0,672 0,560 0,353	valid valid valid valid
4.	Rekan kerja : d1 d2 d3 d4	0,446 0,539 0,356 0,447	valid valid valid valid
5.	Tanggung jawab terhadap pekerjaan : e1 e2 e3 e4	0,198 0,138 0,322 0,230	tidak valid tidak valid valid tidak valid
6.	Kondisi kerja : f1 f2 f3 f4	0,005 0,704 0,630 0,718	tidak valid valid valid valid
7.	Pengakuan terhadap hasil kerja : g1 g2 g3 g4	0,673 0,704 0,590 0,692	valid valid valid valid
8.	Kepedulian perush.thd kesej. karyawan : h1 h2 h3 h4	0,578 0,692 0,608 0,326	valid valid valid valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer. 2001.

Pengujian validitas berikutnya dilakukan terhadap faktor kinerja, yaitu produktivitas dan kemangkiran. Uji ini dilakukan terhadap masing-masing 8

items yang menggambarkan sikap responden terhadap produktivitas dan kemangkiran. Hasil pengujian tersebut disajikan pada Tabel 4.2. berikut.

Tabel 4.2. Nilai Koefisien Korelasi Pearson's Product Moment Faktor Kinerja

No.	Kode items Faktor Kinerja	Koefisien Korelasi	Keterangan
1.	Produktivitas : P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8	0,421 0,402 0,108 0,227 0,396 0,437 0,395 0,273	valid valid tidak valid tidak valid valid valid valid tidak valid
2.	Kemangkiran : M1 M2 M3 M4 M5 M6 M7 M8	- (0,454) - (0,364) - (0,219) - (0,384) - (0,008) - (0,336) - (0,392) - (0,454)	valid valid tidak valid valid tidak valid valid valid valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data primer. 2001.

Tabel 4.2. di atas, menunjukkan bahwa 5 *items* faktor produktivitas dan 6 *items* faktor kemangkiran valid, dan akan disertakan dalam analisis selanjutnya.

4.2.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat konsistensi internal (*internal consistency*) *items* terpilih (valid) dengan menggunakan teknik belah dua (*split half*) Guttman dan Spearman Brown serta koefisien alpha Cronbach (Lampiran 3).

Tabel 4.3. Nilai Koefisien alpha Cronbach, Split-half-Guttman dan Spearman Brown

No.	Faktor-faktor	Spearman Brown	Guttman	Alpha Cronbach
1.	Kepuasan Kerja	0,83	0,81	0,91
2.	Produktivitas:	0,86	0,82	0,75
3.	Kemangkiran	0,99	0,99	0,88

Sumber : Hasil Pengolahan Data. 2001.

Hasil pengujian reliabilitas terhadap 26 *items* faktor-faktor kepuasan kerja dengan uji belah dua menghasilkan nilai Spearman Brown sebesar 0,83, Guttman sebesar 0,81 dan dengan koefisien alpha Cronbach sebesar 0,91. Pengujian reliabilitas terhadap 5 *items* variabel produktivitas menghasilkan nilai Spearman Brown 0,86, Guttman 0,82 dan koefisien alpha Cronbach 0,75., sedangkan terhadap 6 *items* variabel kemangkiran menghasilkan nilai Spearman Brown 0,99, Guttman 0,99 dan koefisien alpha Cronbach 0,88 (Lampiran 3). Beberapa peneliti berpendapat meskipun koefisien alpha seharusnya mempunyai nilai lebih dari 0,90., akan tetapi bila nilai koefisien

alpha mencapai nilai sebesar 0,70, maka nilai koefisien tersebut sudah dianggap sebagai nilai batas yang dapat diterima untuk penilaian tingkat reliabilitas (Augusty, 2000). Menurut Sekaran (1992), Nilai koefisien alpha 0,60 dikatakan jelek, nilai 0,70 disebut dapat diterima, sedangkan nilai 0,80 ke atas disebut baik.

Berdasarkan pendapat - pendapat tersebut, maka hasil kedua uji di atas menunjukkan bahwa validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran yang dikembangkan sudah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan untuk digunakan dalam penelitian ilmiah.

4.3. Analisis Hasil Penelitian dan Pengujian Hipotesis

Setelah diuji validitas dan realibilitasnya, maka 8 faktor kepuasan kerja, 2 faktor kinerja yaitu produktivitas dan kemangkiran dinyatakan valid dan reliabel. Pengujian hipotesis 1 sampai dengan 10 dilakukan dengan analisis regresi, sedangkan hipotesis 11 diuji dengan *Chi-square test*. Hipotesis 1 sampai dengan 8 berkaitan dengan pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja, hipotesis 9 dan 10 berkaitan dengan pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas dan kemangkiran, sedangkan hipotesis 11 menduga adanya perbedaan kepuasan kerja pada seluruh responden.

4.3.1. Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis statistik berikut (Lampiran 4.), memperlihatkan bahwa semua faktor kepuasan kerja mempunyai hubungan yang nyata dengan kepuasan kerja dan faktor-faktor tersebut secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Adanya hubungan atau korelasi dinyatakan dengan nilai koefisien korelasi dan tingkat signifikan yang nyata. Pengujian seberapa jauh pengaruh faktor-faktor kepuasan tersebut secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja dilakukan dengan uji distribusi F, dengan membandingkan nilai F-hitung dengan F-tabel. Pengujian pengaruh secara parsial faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja dilakukan dengan membandingkan besarnya nilai probabilitas (*p-value*) – hitung masing-masing koefisien regresi faktor-faktor kepuasan kerja tersebut dengan tingkat signifikansi yang digunakan (0,05).

Tabel 4.3.1. Hasil Analisis Korelasi dan Regresi Faktor-faktor Kepuasan Kerja dengan Kepuasan Kerja

No.	Faktor Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja		
		Koefisien Korelasi	Koefisien Regresi	ρ -value (Sig.)
1.	Pekerjaan	0,62	0,983	0,000
2.	Kesempatan promosi	0,72	1,035	0,000
3.	Supervisor	0,74	1,066	0,000
4.	Rekan kerja	0,68	1,412	0,000
5.	Tanggung jawab	0,32	1,033	0,000
6.	Kondisi kerja	0,84	0,925	0,000
7.	Pengakuan thd. Hasil Kerja	0,88	0,971	0,000
8.	Kepedulian perush. Thd. Kesejahteraan	0,80	0,706	0,000
R^2		0,97		
F – hitung		333,335		
Sig.		0,000		
Durbin Watson		1,957		

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer. 2001.

Berdasarkan hasil pengujian (periksan Lampiran 4). penyimpangan asumsi klasik tidak secara nyata terjadi. Hal itu dicirikan dengan :

a. Multikolineritas :

- Nilai koefisien korelasi seluruhnya di bawah 0,90 menunjukkan tidak terjadinya multikolineritas;
- Koefisien determinan regresi simultan signifikan, demikian pula koefisien determinasi regresi parsial.

b. Otokorelasi :

- Nilai D_w 1,957 menunjukkan tidak ada otokorelasi

c. Heteroskedastisitas :

- t - hitung lebih besar dari t - tabel menunjukkan bahwa heteroskedastisitas tidak ada.

.Hubungan atau korelasi dianggap kuat apabila nilainya sama dengan atau lebih besar dari 0,60., nilai 0,40 – 0,59 disebut sedang, kurang dari 0,40 hubungannya dianggap lemah (Sugiyono, 2000). Dengan demikian, meskipun kedelapan faktor kepuasan kerja tersebut menunjukkan adanya hubungan yang nyata dengan kepuasan kerja, namun hanya 7 faktor yang mempunyai hubungan korelasi kuat, yaitu pengakuan terhadap hasil kerja (0,88), kondisi kerja (0,84), kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan (0,80), supervisor (0,74), kesempatan promosi (0,72), rekan kerja (0,68) dan pekerjaan (0,62), sedangkan tanggung jawab mempunyai hubungan yang lemah (0,32) terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien determinan (R^2) sebesar 0,97, menunjukkan bahwa 97% kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh faktor-faktor tersebut. Hasil uji F menghasilkan nilai F hitung sebesar 333,335 dengan tingkat signifikansi / probabilitas 0,000 atau lebih kecil daripada 0,05., berarti faktor-faktor kepuasan kerja tersebut secara bersama-sama terbukti mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, model regresi tersebut dapat dipergunakan untuk memprediksi kepuasan kerja. Berdasarkan analisis regresi tersebut dihasilkan model estimasi persamaan regresi untuk memprediksi kepuasan kerja berdasarkan faktor-faktor kepuasan kerja sebagai berikut :

$$Y = 19,989 + 0,983 X_1 + 1,035 X_2 + 1,066 X_3 + 1,412 X_4 + 1,033 X_5 + 0,925 X_6 + 0,971 X_7 + 0,706 X_8.$$

di mana :

Y : kepuasan kerja

X₁ : pekerjaan

X₂ : kesempatan promosi

X₃ : supervisor

X₄ : rekan kerja

X₅ : tanggung jawab

X₆ : kondisi kerja

X₇ : pengakuan terhadap hasil kerja

X₈ : kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan

Selanjutnya untuk menguji signifikansi konstanta dan koefisien regresi masing-masing faktor dilakukan berdasarkan nilai probabilitas (*p-value*) dibandingkan dengan tingkat signifikansi yang digunakan (0,05). Jika *p-value* lebih besar dari 0,05, maka hipotesis ditolak. Sebaliknya jika *p-value* lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis diterima atau dengan perkataan lain faktor-faktor kepuasan kerja masing - masing berpengaruh secara nyata terhadap kepuasan kerja (Santoso, 1999).

Analisis dari setiap faktor kepuasan kerja didukung oleh persentasi sikap responden terhadap *items* yang membentuk faktor kepuasan kerja

Persentasi sikap responden terhadap *items* tersebut disajikan dalam tabel dalam kelompok setuju (gabungan dari skor sangat setuju dan setuju), netral dan tidak setuju (gabungan dari skor tidak setuju dan sangat tidak setuju) serta kelompok sering (gabungan dari skor sangat sering dan sering), kadang-kadang dan tidak pernah (gabungan dari skor jarang dan tidak pernah).

4.3.1.1. Pengaruh Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja

Items yang dipergunakan untuk mengukur sikap responden terhadap pekerjaan adalah sikap karyawan terhadap pernyataan (1) prosedur kerja jelas, (2) menyukai pekerjaan, (3) pekerjaan bukanlah beban dan (4) perasaan gembira pada saat melakukan pekerjaan. Hasilnya adalah sebagai berikut.

Tabel 4.3.1.1. Sikap Responden terhadap Faktor Pekerjaan

No.	Pernyataan	Setuju (%)	Netral (%)	Tidak Setuju (%)
1.	Prosedur kerja jelas	59	15	26
2.	Menyukai pekerjaan	60	31	9
3.	Pekerjaan bukan beban	60	18	22
4	Perasaan gembira dalam bekerja	55	37	8

Sumber : Pengolahan Data Primer. 2001.

Tabel 4.3.1.1. memperlihatkan bahwa sikap responden terhadap *items* yang berkaitan dengan pekerjaan umumnya baik. Sebagian besar responden menyatakan menyukai pekerjaan, bekerja dengan gembira dan menyatakan bahwa pekerjaan tersebut bukanlah beban serta menilai prosedur kerja ada

dan jelas. Selain itu Tabel 4.3.1. memperlihatkan bahwa hubungan antara pekerjaan dengan kepuasan kerja positif, cukup kuat (0,62) dan signifikan.

Hipotesis 1. (H_1) : *Pekerjaan mempengaruhi kepuasan kerja* adalah hipotesis alternatif. Keputusan menerima atau menolak hipotesis ini dilakukan dengan melihat hasil perbandingan p -value - hitung dengan tingkat signifikansi yang digunakan (0,05). Hasil pengujian menunjukkan bahwa probabilitas (p -value) adalah 0,00. berarti lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah hipotesis 1. (H_1) : $\beta_1 \neq 0$, diterima.

Penjelasannya adalah bahwa pada dasarnya manusia memiliki dorongan untuk memenuhi kebutuhannya yang memberikan padanya motivasi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Apabila kebutuhan tersebut telah terpenuhi, maka akan timbul rasa puas. Pekerjaan yang menantang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mempergunakan keterampilan dan kemampuannya, sehingga dapat menunjukkan kepada orang lain bahwa dirinya mempunyai kelebihan dalam bekerja dibandingkan dengan orang lain. Kondisi tersebut akan menciptakan rasa hormat internal dan eksternal yang dibutuhkannya, sehingga timbul rasa puas pada karyawan yang bersangkutan. Hal ini sejalan dengan teori jenjang kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow (1954), bahwa di dalam diri manusia ada lima jenjang kebutuhan yang apabila tiap jenjang kebutuhan telah cukup terpenuhi, maka kebutuhan berikutnya menjadi dominan.

Jenjang kebutuhan tersebut adalah kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Keberhasilan melakukan pekerjaan yang menantang menyebabkan timbulnya harga diri, prestasi, rasa hormat eksternal status, pengakuan dan perhatian, yang merupakan bagian dari jenjang kebutuhan terhadap penghargaan. Menurut Herzberg (1959) pekerjaan yang menantang merupakan salah satu faktor intrinsik yang berkaitan dengan timbulnya kepuasan kerja. Hal itu juga sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu seperti disampaikan oleh Fraser (1992), Robbins (1996) dan lain-lain.

4.3.1.2. Pengaruh Kesempatan Promosi terhadap Kepuasan Kerja

Pernyataan atau *Items* yang dipergunakan untuk mengukur sikap responden terhadap kesempatan promosi adalah sikap karyawan terhadap pernyataan (1) kesempatan promosi diperusahaan ini dilakukan secara adil dan (2) jika bekerja keras akan memperoleh kemajuan. Hasilnya disajikan pada Tabel 4.3.1.2., di bawah ini.

Tabel 4.3.1.2. Sikap Responden terhadap Faktor Kesempatan Promosi

No.	Pernyataan	Setuju (%)	Netral (%)	Tidak Setuju (%)
1.	Kesempatan promosi dilakukan secara adil	39	28	42
2.	Jika bekerja keras akan memperoleh kemajuan	66	13	21

Sumber : Pengolahan Data Primer. 2001.

Interpretasi dari Tabel 4.3.1.2. adalah bahwa sebagian besar karyawan beranggapan bahwa kesempatan promosi merupakan dambaan, sehingga karyawan yang bekerja keras sepantasnya memperoleh kesempatan untuk promosi dan memperoleh kemajuan dalam bekerja. Meskipun demikian, responden berpendapat bahwa kesempatan promosi belum dilakukan secara adil, sehingga bekerja keras atau tidak sama saja. Temuan ini mengindikasikan adanya masalah kepuasan kerja karyawan yang disebabkan oleh faktor kesempatan promosi.

Hasil analisis korelasi pada tabel 4.3.1. memperlihatkan adanya hubungan positif yang kuat (nilai koefisien korelasi 0,72) antara kesempatan promosi dengan kepuasan kerja. Untuk menguji hipotesis 2. H_1 : *Kesempatan promosi berpengaruh terhadap kepuasan kerja*, atau $H_1: \beta \neq 0$, keputusan menerima atau menolak hipotesis ini dilakukan dengan melihat hasil perbandingan p -value - hitung dengan tingkat signifikansi 0,05. Hasil pengujian menunjukkan bahwa probabilitas (p -value) adalah 0,00. berarti lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah hipotesis 2. diterima atau faktor kesempatan promosi berpengaruh sangat nyata terhadap kepuasan kerja. Dengan perkataan lain jika kesempatan promosi besar, maka kepuasan kerja akan meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil beberapa penelitian terdahulu dan teori motivasi-higienis Herzberg yang menyebutkan bahwa kesempatan untuk maju dan tumbuh merupakan ganjaran intrinsik yang menumbuhkan

motivasi bagi seseorang untuk memenuhi kebutuhannya, sehingga apabila kebutuhan itu terpenuhi, maka akan timbul rasa puas pada dirinya. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Fraser (1992), Robbins (1996) dan Siegall (1999).

4.3.1.3. Pengaruh Sikap Supervisor terhadap Kepuasan Kerja

Untuk mengukur sikap responden terhadap sikap supervisor dipergunakan 4 *Items* / pernyataan, yaitu (1) bebas menyatakan pendapat kepada supervisor, (2) mempercayai kemampuan supervisor, (3) keengganan supervisor membantu kesulitan karyawan dan (4) responden mengetahui keinginan supervisor / mengetahui kewajibannya. Hasilnya disajikan pada Tabel 4.3.1.3., berikut.

Tabel 4.3.1.3. Sikap Responden terhadap Faktor Sikap Supervisor

No.	Pernyataan	Setuju (%)	Netral (%)	Tidak Setuju (%)
1.	Bebas menyampaikan pendapat	59	18	23
2.	Mempercayai kemampuan supervisor	71	18	13
3.	Supervisor tidak membantu	16	37	47
4	Mengetahui keinginan supervisor / kewajibannya	50	29	21

Sumber : Pengolahan Data Primer. 2001.

Interpretasi Tabel 4.3.1.3. adalah bahwa karyawan merasa hubungannya dengan supervisor akrab, saling mempercayai dan menghargai. Hasil analisis pada Tabel 4.3.1. menunjukkan adanya hubungan

positif yang kuat (nilai koefisien korelasinya 0,74) dan nyata antara sikap supervisor dengan kepuasan kerja. Untuk menguji hipotesis 3, yaitu $H_1 : \beta_3 \neq 0$ atau *sikap supervisor berpengaruh terhadap kepuasan kerja*, keputusan menerima atau menolak hipotesis ini dilakukan dengan melihat hasil perbandingan *p-value* - *hitung* dengan tingkat signifikansi 0,05. Hasil pengujian menunjukkan bahwa probabilitas (*p-value*) adalah 0,00. berarti lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah $H_1 : \beta_3 \neq 0$ atau hipotesis 3. diterima. Kesimpulannya adalah faktor sikap supervisor berpengaruh sangat nyata terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, jika sikap supervisor terhadap karyawan baik, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

Kesimpulan itu sejalan dengan pendapat para peneliti yang menyebutkan adanya kecenderungan bahwa faktor supervisor mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja. Misalnya Herzberg menyebutkan bahwa hubungan dengan supervisor atau sikap supervisor menjadi salah satu faktor pemelihara kepuasan, sedangkan Robbins (1996) secara tegas menyebutkan bahwa sikap supervisor (perilaku atasan) merupakan determinan utama dari kepuasan karena banyak penelitian menemukan bahwa kepuasan karyawan dapat ditingkatkan bila supervisor bersifat ramah dan dapat memahami karyawan, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan perhatian secara pribadi kepada karyawan serta secara langsung memberikan pujian untuk kinerja yang baik.

4.3.1.4. Pengaruh Sikap Rekan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Sikap responden terhadap sikap supervisor diukur dengan menggunakan 4 *Items* / pernyataan, yaitu (1) merasa cocok dengan rekan kerja, (2) mempunyai saling pengertian dengan rekan kerja, (3) merasa rekan kerja tidak ingin bekerja sama dan (4) bersikap kooperatif dengan rekan kerja. Hasilnya disajikan pada Tabel 4.3.1.4., berikut ini.

Tabel 4.3.1.4. Sikap Responden terhadap Sikap Rekan Kerja

No.	Pernyataan	Setuju (%)	Netral (%)	Tidak Setuju (%)
1.	Merasa cocok dengan rekan kerja	83	11	6
2.	Mempunyai saling pengertian dengan rekan kerja	80	13	7
3.	Rekan kerja tidak ingin kerja sama	90	6	4
4	Bersikap kooperatif dengan rekan kerja	49	37	6

Sumber : Pengolahan Data Primer. 2001.

Interpretasi dari Tabel 4.3.1.4. adalah bahwa meskipun secara umum responden bersikap kooperatif, saling pengertian dan merasa cocok dengan rekan kerjanya, namun masih ada kecurigaan di antara mereka bahwa rekan kerja tidak mau bekerja sama. Kondisi demikian merupakan potensi timbulnya permasalahan dalam bekerja, yang pada gilirannya akan menciptakan masalah kepuasan kerja. Secara statistik hasil analisis sikap tersebut (lihat Tabel 4.3.1.), menunjukkan adanya hubungan positif yang cukup kuat (nilai koefisien korelasinya 0,68) dan nyata antara sikap rekan

kerja dengan kepuasan kerja. Untuk menguji hipotesis 4, yaitu *sikap rekan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja*, keputusan menerima atau menolak hipotesis ini dilakukan dengan melihat hasil perbandingan p -value – hitung dengan tingkat signifikansi 0,05. Hasil pengujian menunjukkan bahwa probabilitas (p -value) adalah 0,00. berarti lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah hipotesis 4. $H_0 : (\beta_4) \neq 0$ diterima. Kesimpulannya adalah sikap rekan kerja berpengaruh secara nyata terhadap kepuasan kerja atau jika hubungan antara karyawan dengan rekan kerjanya baik, kepuasan kerja di antara mereka akan lebih baik.

Meskipun teori dua faktor Herzberg menyebutkan bahwa rekan kerja tidak termasuk faktor utama kepuasan kerja tetapi faktor ini merupakan faktor pemelihara kepuasan., sehingga apabila tidak dipenuhi akan menyebabkan timbulnya ketidakpuasan. Para peneliti lain seperti Smith (1977), Robbins (1996), McCue dan Gianakis (1997) menyatakan bahwa rekan kerja merupakan salah satu aspek yang ikut menentukan kepuasan kerja.

4.3.1.5. Pengaruh Tanggung Jawab terhadap Kepuasan Kerja

Pernyataan atau *Item* valid yang dipergunakan untuk mengukur sikap responden terhadap tanggung jawab yang diberikan adalah sikap karyawan terhadap pernyataan “berusaha datang lebih awal untuk bekerja karena rasa tanggung jawab”. Terhadap pernyataan ini 68% menyatakan sering, 29% kadang-kadang, sedangkan yang jarang dan tidak pernah sebanyak 3%.

Interpretasi dari data tersebut adalah bahwa apabila karyawan diberi tanggung jawab terhadap pekerjaannya, maka untuk menunjukkan rasa tanggung jawabnya, sikap yang bersangkutan bersedia dengan datang lebih awal. Meskipun hasil analisis korelasi pada tabel 4.3.1. memperlihatkan hubungan positif yang nyata, namun hubungan antara tanggung jawab dengan kepuasan kerja tersebut relatif lemah (nilai koefisien korelasi 0,32). Untuk menguji hipotesis 5, bahwa tanggung jawab yang diberikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, keputusan menerima atau menolak hipotesis ini dilakukan dengan melihat hasil perbandingan ρ -value - hitung dengan tingkat signifikansi 0,05. Hasil pengujian menunjukkan bahwa probabilitas (ρ -value) adalah 0,00. berarti lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah hipotesis 5. $H_1: (\beta_5) \neq 0$ diterima, atau *tanggung jawab yang diberikan berpengaruh secara nyata terhadap kepuasan kerja*. Dengan demikian jika karyawan diberikan tanggung jawab, maka kepuasan kerja akan meningkat..

Menurut para pakar dan hasil penelitian terdahulu, tanggung jawab mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja. Memberikan tanggung jawab terhadap pekerjaan kepada para pekerja merupakan salah satu ganjaran intrinsik yang dapat memotivasi pekerja untuk bekerja dengan baik. Memberikan tanggung jawab berarti melibatkan yang bersangkutan secara aktif dengan pekerjaannya, sehingga ada dorongan dan kewajiban untuk mencapai target yang ditetapkan. Apabila hal tersebut dapat dipenuhi, maka akan timbul kepuasan pada diri yang bersangkutan.

4.3.1.6. Pengaruh Kondisi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Pengukuran sikap responden terhadap kondisi kerja dilakukan dengan menggunakan 4 *Items* / pernyataan, yaitu (1) kondisi tempat bekerja saat ini menyenangkan, (2) perusahaan sangat memperhatikan kondisi kerja dan (3) merasa nyaman dalam bekerja. Hasilnya disajikan pada Tabel 4.3.1.6. berikut.

Tabel 4.3.1.6. Sikap Responden terhadap Kondisi Kerja

No.	Pernyataan	Setuju (%)	Netral (%)	Tidak Setuju (%)
1.	Kondisi kerja saat ini menyenangkan	36	34	30
2.	Perusahaan memperhatikan kondisi kerja	24	37	39
3.	Merasa nyaman dalam bekerja	50	35	15

Sumber : Pengolahan Data Primer. 2001.

Sikap responden terhadap *items* yang berkaitan dengan kondisi kerja ditunjukkan dengan pernyataan bahwa karyawan sangat mendambakan kondisi kerja yang baik, meskipun pada kenyataannya mereka menganggap bahwa kondisi kerja kurang diperhatikan. Adanya kesenjangan antara harapan dengan kenyataan mengindikasikan adanya masalah kepuasan kerja.

Hasil analisis pada Tabel 4.3.1. memperlihatkan bahwa hubungan antara kondisi kerja dengan kepuasan kerja adalah positif, kuat dan sangat nyata (0,84). Untuk menguji signifikansi pengaruh faktor tersebut terhadap kepuasan kerja keputusan menerima atau menolak hipotesis ini dilakukan

dengan melihat hasil perbandingan p -value - hitung dengan tingkat signifikansi 0,05. Hasil pengujian menunjukkan bahwa probabilitas (p -value) adalah 0,00. berarti lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah hipotesis 6. $H_1: (\beta_6) \neq 0$ diterima atau kondisi kerja berpengaruh secara nyata terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerja baik maka kepuasan kerja akan meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Singer dan Rutenfranz (1971) di Jerman, yang dikutip oleh Fraser (1992), menyebutkan bahwa kondisi kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja. Robbins (1996) menyatakan bahwa kondisi kerja yang mendukung akan mendorong terciptanya kepuasan kerja. Karyawan sangat peduli terhadap lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas-tugas dengan baik. Banyak penelitian yang mengedepankan perlunya kondisi kerja yang baik karena karyawan lebih menyukai tempat kerja yang tidak berbahaya, nyaman dan mudah melakukan tugas di samping tersedia fasilitas yang memadai dan dibutuhkan untuk bekerja dengan baik.

4.3.1.7. Pengaruh Pengakuan terhadap Hasil Kerja dengan Kepuasan Kerja

Sikap responden mengenai hal ini diukur dengan menggunakan 3 *Items* / pernyataan, yaitu (1) ingin mengetahui tanggapan orang terhadap

keberhasilan bekerja, (2) merasa bangga karena hasil kerja dihargai atasan (3) perlunya penilaian terhadap hasil kerja dan (4) keinginan disukai orang karena bekerja dengan baik. Hasilnya disajikan pada Tabel 4.3.1.7. di bawah ini.

Tabel 4.3.1.7. Sikap Responden terhadap Pengakuan Hasil Kerja

No.	Pernyataan	Setuju (%)	Netral (%)	Tidak Setuju (%)
1.	Ingin tahu tanggapan orang terhadap keberhasilan bekerja	32	36	35
2.	Bangga karena hasil kerja dihargai	36	34	30
3.	Perlunya penilaian hasil kerja	53	19	28
4.	Ingin disukai karena bekerja baik	78	17	15

Sumber : Pengolahan Data Primer. 2001.

Interpretasi Tabel 4.3.1.7. adalah bahwa responden ingin mendapat pengakuan apabila hasil kerjanya baik. Di samping itu penilaian terhadap hasil kerja dirasakan merupakan hal yang perlu dilakukan. Pernyataan bahwa yang bersangkutan bangga karena hasil kerjanya dihargai hanya ditanggapi oleh 36% responden. Interpretasi dari angka ini adalah bahwa responden merasa hasil kerjanya kurang mendapat penghargaan. Keadaan ini juga mengindikasikan adanya rasa tidak puas pada diri responden.

Secara statistik hasil analisis sikap tersebut (lihat Tabel 4.3.1.), menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat (nilai koefisien korelasinya 0,88) dan nyata antara pengakuan terhadap hasil kerja dengan kepuasan

kerja. Untuk menguji hipotesis 7. $H_1 : (\beta_7) \neq 0$, keputusan menerima atau menolak hipotesis ini dilakukan dengan melihat hasil perbandingan p -value - *hitung* dengan tingkat signifikansi 0,05. Hasil pengujian menunjukkan bahwa probabilitas (p -value) adalah 0,00. berarti lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah hipotesis 7. *pengakuan terhadap hasil kerja berpengaruh secara nyata terhadap kepuasan kerja*, diterima. Kesimpulannya adalah jika setiap usaha karyawan memperoleh pengakuan, maka kepuasan kerja akan meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa teori motivasi yang dikembangkan oleh para ahli, yang menyatakan bahwa pengakuan merupakan ganjaran intrinsik yang dibutuhkan dan dapat memotivasi pekerja untuk bekerja dengan baik, sehingga jika kebutuhan itu terpenuhi akan menimbulkan kepuasan bagi yang bersangkutan. Adanya pengakuan menyiratkan terbukanya kesempatan untuk maju dan mengembangkan karir.

4.3.1.8. Pengaruh Kepedulian Perusahaan terhadap Kesejahteraan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

Pernyataan atau *Items* yang dipergunakan untuk mengukur sikap responden terhadap kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan adalah sikap karyawan terhadap pernyataan (1) menghargai tunjangan yang diberikan saat ini, (2) merasa senang bekerja karena perusahaan peduli terhadap kesejahteraan, (3) program tunjangan di perusahaan ini baik dan

(4) keputusan perusahaan selalu memperhatikan kepentingan karyawan.

Hasilnya disajikan pada Tabel 4.3.1.8. berikut.

Tabel 4.3.1.8. Sikap Responden terhadap Kepedulian Perusahaan terhadap Kesejahteraan Karyawan

No.	Pernyataan	Setuju (%)	Netral (%)	Tidak Setuju (%)
1.	Menghargai tunjangan yang diberikan saat ini,	54	17	29
2.	Merasa senang bekerja karena perusahaan peduli terhadap kesejahteraan,	31	24	45
3.	Program tunjangan di perusahaan ini baik	13	33	54
4	Keputusan perusahaan selalu memperhatikan kepentingan karyawan	28	36	36

Sumber : Pengolahan Data Primer. 2001.

Interpretasi dari Tabel 4.3.1.8. adalah bahwa sebagian besar karyawan beranggapan bahwa kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan kurang baik, meskipun secara umum mereka menghargai tunjangan yang diberikan. Kondisi ini juga mengindikasikan adanya masalah kepuasan kerja.

Hasil analisis korelasi pada tabel 4.3.1. memperlihatkan adanya hubungan positif yang kuat dan nyata (nilai koefisien korelasi 0,80) antara kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan dengan kepuasan kerja. Untuk menguji hipotesis 8, *kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja atau $H_1 : (\beta_8) \neq 0$* , keputusan menerima

atau menolak hipotesis ini dilakukan dengan melihat hasil perbandingan p -value - hitung dengan tingkat signifikansi 0,05. Hasil pengujian menunjukkan bahwa probabilitas (p -value) adalah 0,00. berarti lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah hipotesis 5. $H_1 : (\beta_8) \neq 0$, atau *kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja*, diterima. Kesimpulannya adalah semakin tinggi kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan, maka kepuasan kerja akan meningkat.

Hasil analisis data tersebut secara keseluruhan selain membuktikan adanya hubungan dan pengaruh dari faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja, sekaligus menunjukkan adanya masalah kepuasan kerja di lokasi penelitian. Masalah kepuasan tersebut jelas disebabkan adanya perbedaan persepsi antara manajemen dengan karyawan terhadap faktor kesempatan promosi, rekan kerja, kondisi kerja, pengakuan dan kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan, yang oleh Robbins (1996) dan Anoraga (1998) disebut sebagai disonansi kognitif.

4.3.2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Analisis korelasi dan regresi dilakukan untuk melihat hubungan dan pengaruh antara kepuasan kerja dengan produktivitas dan kemangkiran karyawan. Persamaan regresi yang digunakan adalah :

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X$$

Y_1 : Produktivitas karyawan

Y_2 : Kemangkiran karyawan,

- X : Kepuasan kerja
 β_0 : konstanta
 β_1 : koefisien regresi kepuasan kerja

Hasil analisis regresi yang disajikan pada Lampiran 4., memberikan hasil seperti terlihat pada Tabel 4.3.2. di bawah ini.

Tabel 4.3.2. Hasil Analisis Korelasi dan Regresi Kepuasan Kerja dengan Produktivitas dan Kemangkiran

No.	Variabel -variabel	Kepuasan Kerja		
		Koefisien Korelasi	Koefisien Regresi	$p - value$ (Sig.)
1.	Produktivitas	0,59	2,919	0,000
	Nilai F - hitung		52,551	
	Sig.		0,000	
2.	Kemangkiran	- (0,52)	- (1,,365)	0,000
	Nilai F - hitung		36,395	
	Sig.		0,000	

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer. 2001.

Tabel 4.3.2. memperlihatkan bahwa ada hubungan positif yang cukup kuat dan nyata antara kepuasan kerja dengan produktivitas (0,59), sedangkan dengan kemangkiran mempunyai hubungan negatif yang cukup kuat - (0,52). Berdasarkan analisis regresi diperoleh nilai koefisien regresi kepuasan kerja dengan produktivitas sebesar 2,919 dan dengan kemangkiran - (1,365). Analisis regresi ini (Lampiran 5) menghasilkan F hitung sebesar 52,551 dengan tingkat signifikansi 0,000.. Sedangkan antara kepuasan kerja dengan kemangkiran menghasilkan nilai F hitung sebesar 36,395 dengan tingkat signifikansi 0,000. Dengan demikian, model regresi di atas masing-masing memenuhi syarat untuk memprediksi produktivitas dan kemangkiran serta

Analisis ini didukung oleh persentasi sikap responden terhadap *items* yang membentuk faktor kinerja, yaitu produktivitas dan kemangkiran. Persentasi sikap responden terhadap *items* tersebut disajikan pada tabel dalam kolom-kolom kelompok setuju (merupakan gabungan dari skor sangat setuju dan setuju), netral dan tidak setuju (merupakan gabungan dari skor tidak setuju dan sangat tidak setuju) serta kelompok sering (gabungan dari skor sangat sering dan sering), kadang-kadang dan tidak pernah (gabungan dari skor jarang dan tidak pernah).

4.3.2.1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas

Pengukuran sikap responden terhadap produktivitas dilakukan dengan menggunakan 5 pernyataan (*items*) sebagai berikut.

Tabel 4.3.2.1. Sikap Responden terhadap Produktivitas

No.	Pernyataan	Setuju (%)	Netral (%)	Tidak Setuju (%)
1.	Produktif karena me nyukai pekerjaan	75	16	9
2.	Produktif karena ada kesempatan promosi	79	18	3
3.	Produktif karena dibe rikan tanggung jawab	41	28	31
4	Produktif karena kondi si kerja baik	74	16	10
5.	Produktif karena peng akuan	78	19	3

Sumber : Pengolahan Data Primer. 2001.

Interpretasi Tabel 4.3.2.1 adalah bahwa produktivitas karyawan akan timbul apabila faktor-faktor kepuasan kerja seperti pekerjaan yang disukai, ada peluang untuk maju, diberi tanggung jawab, ada pengakuan terhadap hasil kerja dan didukung oleh kondisi kerja yang baik. Keseluruhan nilai skor faktor-faktor tersebut terakumulasi sebagai sikap positif responden terhadap kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap produktivitas. Hasil analisis regresi terhadap skor sikap tersebut menunjukkan hal-hal seperti disajikan pada Tabel 4.3.2. Nilai koefisien korelasi sebesar 0,59 dengan tingkat signifikansi 0,000, mengindikasikan adanya hubungan positif yang kuat dan nyata antara kepuasan kerja dengan produktivitas. Untuk membuktikan pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas, dilakukan pengujian nilai koefisien regresi dengan merumuskan hipotesis H_1 : koefisien regresi (β_1) $\neq 0$, keputusan menerima atau menolak hipotesis ini dilakukan dengan melihat hasil perbandingan p -value - hitung dengan tingkat signifikansi 0,05. Hasil pengujian menunjukkan bahwa probabilitas (p -value) adalah 0,00. berarti lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah hipotesis 9., *kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas*, diterima, atau kepuasan kerja berpengaruh secara nyata terhadap produktivitas terbukti. Dengan perkataan lain semakin tinggi kepuasan kerja, maka produktivitas akan semakin meningkat. Hasil analisis tersebut menghasilkan persamaan regresi untuk memprediksi produktivitas berdasarkan kepuasan kerja sebagai berikut :

$$Y_1 = 33,486 + 2,919 X$$

di mana Y_1 adalah produktivitas sedangkan X adalah kepuasan kerja.

Robbins (1996) menyatakan bahwa seorang pekerja yang puas terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya adalah seorang pekerja yang produktif. Dengan demikian, secara empiris hasil penelitian ini tidak bertentangan dengan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan dan pengaruh dengan produktivitas karyawan, seperti penelitian Ostroff (1992). Hasil penelitian itu menyimpulkan bahwa keterkaitan antara kepuasan kerja dengan produktivitas ditunjukkan oleh keadaan perusahaan dimana karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan. Penelitian lain, misalnya penelitian Herzberg dan kawan-kawan (1959), menyimpulkan bahwa karyawan yang mempunyai sikap positif (puas) terhadap pekerjaannya mempunyai produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan dengan sikap sebaliknya.

4.3.2.2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kemangkiran

Sikap responden terhadap kemangkiran diukur dengan menggunakan 6 pernyataan (*items*) sebagai berikut.

Tabel 4.3.2.2. Sikap Responden terhadap Kemangkiran

No.	Pernyataan	Sering (%)	Kadang-kadang (%)	Tidak pernah (%)
1.	Mangkir karena tidak menyukai pekerjaan	53	12	35
2.	Mangkir karena tidak ada kesempatan maju	27	16	77
3.	Mangkir karena sikap rekan kerja kurang baik	54	9	38
4.	Mangkir karena tidak nyaman bekerja	89	9	2
5.	Mangkir karena tidak ada pengakuan terhadap hasil kerja	55	5	40
6.	Mangkir karena kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan	54	38	8

Sumber : Pengolahan Data Primer. 2001.

Interpretasi Tabel 4.3.2.2 adalah bahwa kemangkiran disebabkan oleh faktor - faktor kepuasan kerja seperti tidak menyukai pekerjaan, tidak ada peluang untuk maju, sikap rekan kerja, tempat bekerja tidak nyaman, tidak ada pengakuan terhadap hasil kerja dan kurangnya perhatian terhadap kesejahteraan. Akumulasi dari sikap responden terhadap faktor-faktor tersebut terakumulasi sebagai ketidakpuasan kerja yang memunculkan keinginan untuk menghindar dari lingkungan pekerjaan atau mangkir.

Tabel 4.3.2. memperlihatkan nilai koefisien korelasi sebesar - (0,52). Artinya ada hubungan negatif yang nyata dan cukup kuat antara kepuasan kerja dengan kemangkiran. Untuk membuktikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kemangkiran, dilakukan pengujian koefisien regresi dengan

rumusan hipotesis *kepuasan kerja mempengaruhi kemangkiran* atau $H_1 : (\beta_2) \neq 0$. Keputusan menerima atau menolak hipotesis ini dilakukan dengan melihat hasil perbandingan p -value - hitung dengan tingkat signifikansi 0,05. Hasil pengujian menunjukkan bahwa probabilitas (p -value) adalah 0,00. berarti lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah hipotesis 10., *kepuasan kerja mempengaruhi kemangkiran*, diterima, atau kepuasan kerja secara nyata mempunyai pengaruh negatif terhadap kemangkiran terbukti. Dengan perkataan lain semakin tinggi kepuasan kerja, maka kemangkiran akan semakin rendah. Hasil analisis tersebut menghasilkan persamaan regresi untuk mengestimasi kemangkiran berdasarkan kepuasan kerja sebagai berikut :

$$Y_2 = 111,385 - 1,365 X$$

di mana Y_2 adalah kemangkiran sedangkan X adalah kepuasan kerja.

Kesimpulan penelitian ini sejalan dengan pendapat Robbins (1996), Jewell dan Siegall (1998) bahwa beberapa hasil penelitian secara konsisten menunjukkan adanya hubungan yang negatif antara kepuasan kerja dengan kemangkiran. Penjelasannya adalah bahwa sangat masuk akal apabila seorang karyawan yang tidak merasakan kepuasan kerja lebih besar kemungkinannya untuk mangkir. Dalam salah satu jurnal disebutkan bahwa kemangkiran merupakan salah satu cara bagi karyawan untuk menunjukan rasa tidak puas terhadap pekerjaannya. Persentasi pernyataan sebagian besar responden dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa hal-hal yang berkaitan

dengan rasa tidak puas dalam bekerja menimbulkan keengganan untuk bekerja dan mendorong mereka untuk mangkir. Hal senada disebutkan oleh Gilmer (1961), bahwa 21 penelitian yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa tingkat kemangkiran lebih banyak terjadi pada karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya. Scott dan Taylor (1985) dalam kajiannya terhadap 23 studi dan Balu (1985) seperti dikutip oleh Jewell dan Siegall (1998), menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dan negatif dengan kemangkiran. Sementara Smith (1997), menyimpulkan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi mempunyai tingkat kemangkiran yang rendah dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai skor kepuasan lebih rendah. Berdasarkan uraian di atas, jelaslah bahwa kepuasan kerja berpengaruh dan mempunyai hubungan yang nyata dengan kinerja. Hal itu juga dinyatakan oleh Iaffaldano dan Muchinsky (1985), bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan dengan kinerja, meskipun lemah (nilai koefisien korelasi sebesar 0,17)., sementara Petty dkk, (1984) mengatakan bahwa hubungan tersebut adalah hubungan yang berpotensi mempengaruhi (nilai koefisien korelasinya 0,31). Kesimpulan senada juga disampaikan oleh Roustang (1977), Robbins (1996), serta Mc. Cue dan Gianakis (1997).

4.3.3. Perbedaan Kepuasan Kerja di antara Karyawan

Pengukuran perbedaan kepuasan dilakukan terhadap seluruh responden, baik karyawan tetap maupun karyawan tidak tetap.

Pengujian hipotesis 11 yang menduga *ada perbedaan kepuasan kerja di antara karyawan*, dilakukan dengan mempergunakan *Chi-square test*. Untuk melakukan pengujian ini perumusannya adalah akan menerima H_1 jika nilai *Chi-square* hitung lebih besar daripada dan nilai *Chi-square* tabel. Atau sebaliknya akan menolak H_1 jika *Chi-square* hitung lebih kecil dari *Chi-square* table.

Hasil perhitungan yang disajikan pada Lampiran 5., menunjukkan bahwa nilai *Chi-square* hitung sebesar 52,88 sedangkan nilai *Chi-square* tabel pada $df = 48$ dan $\alpha = 0.05$ sebesar 62,83. Dengan demikian *Chi-square* hitung lebih kecil daripada *Chi-square* tabel, sehingga H_1 ditolak.. Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan kepuasan kerja di antara kelompok karyawan tetap dengan karyawan tidak tetap. Semua kelompok karyawan merasakan kepuasan kerja yang sama. Dengan demikian hipotesis 11 ditolak.

Tidak adanya perbedaan kepuasan kerja ini menunjukkan bahwa semua karyawan merasa tidak puas dalam bekerja. karena ada masalah yang berkaitan dengan faktor-faktor kepuasan kerja. Kesimpulan ini ditunjukkan oleh sikap responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan faktor-faktor kepuasan kerja seperti kesempatan promosi, sikap rekan kerja, kondisi kerja, pengakuan terhadap hasil kerja dan kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan.

Bab V : KESIMPULAN DAN REKOMENDASI MANAJERIAL

Berdasarkan perumusan dan pengujian hipotesis yang diuraikan pada bab-bab sebelumnya, selanjutnya pada Bab V ini disimpulkan hasil penelitian yang telah dilakukan, termasuk implikasi teoritis dan rekomendasi kebijakan dalam manajemen.

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Hipotesis yang dirumuskan pada Bab II dan diuji pada Bab IV, menghasilkan kesimpulan sebagai berikut.

5.1.1 Kesimpulan Hipotesis 1.

Kesimpulan mengenai hipotesis 1 adalah *pekerjaan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja*. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa faktor ini selain mempunyai hubungan yang cukup kuat dengan kepuasan kerja juga mempunyai pengaruh yang nyata terhadap kepuasan kerja. Temuan ini sesuai dengan pendapat para ahli seperti Maslow (1954), Herzberg (1959), Locke (1976), Fraser (1983), Robbins (1996) dan lain-lain, yang menyatakan bahwa pekerjaan, terutama yang memberikan kesempatan kepada untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya, dengan tujuan agar orang lain mengetahui bahwa mereka mempunyai kelebihan dari orang lain, cenderung mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja. Pekerjaan yang demikian merupakan salah satu faktor intrinsik yang berkaitan dengan timbulnya kepuasan kerja.

5.1.2. Kesimpulan Hipotesis 2.

Kesimpulan mengenai hipotesis 2 adalah *kesempatan promosi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kesempatan promosi mempunyai hubungan yang cukup kuat dengan kepuasan kerja, sekaligus berpengaruh sangat nyata terhadap kepuasan kerja. Kesimpulan ini sejalan dengan hasil beberapa penelitian terdahulu dan teori motivasi - higienis Herzberg yang menyebutkan bahwa kesempatan untuk maju dan tumbuh merupakan ganjaran intrinsik yang menumbuhkan motivasi bagi seseorang untuk memenuhi kebutuhannya, sehingga apabila kebutuhan itu terpenuhi, maka akan timbul rasa puas pada dirinya. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Fraser (1992), Robbins (1996) dan Siegall (1999).

5.1.3. Kesimpulan Hipotesis 3.

Kesimpulan mengenai hipotesis 3 adalah *sikap supervisor mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja*. Hasil uji statistik menunjukkan adanya hubungan positif yang nyata dan cukup kuat antara sikap supervisor dengan kepuasan kerja dan secara nyata juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut sejalan dengan pendapat para peneliti bahwa secara umum supervisor mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, misalnya pendapat Robbins (1996) yang menyatakan bahwa sikap supervisor merupakan determinan utama dari kepuasan. Bila supervisor dapat memahami, bersikap ramah dan menunjukkan perhatiannya secara pribadi kepada karyawan, maka kepuasan kerja dapat ditingkatkan.

5.1.4. Kesimpulan Hipotesis 4.

Kesimpulan mengenai hipotesis 4 adalah bahwa *sikap rekan kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja*. Hasil analisis statistik menunjukkan pula bahwa hubungan antara faktor ini dengan kepuasan kerja adalah sangat nyata dan cukup kuat. kesimpulan ini sesuai dengan pendapat Robbin (1996) bahwa rekan kerja yang mendukung akan menghantar karyawan mencapai kepuasan dalam bekerja.

5.1.5. Kesimpulan Hipotesis 5.

Kesimpulan mengenai hipotesis 5 adalah bahwa *tanggung jawab yang diberikan dalam bekerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara nyata..* Hasil uji statistik juga menunjukkan bahwa hubungan antara tanggung jawab dengan kepuasan kerja, meskipun relatif lemah tetapi signifikan.

Hasil kesimpulan tersebut sejalan dengan pendapat para pakar seperti Herzberg (1959) dan lain-lain, bahwa tanggung jawab mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, karena memberikan tanggung jawab terhadap pekerjaan kepada karyawan merupakan salah satu ganjaran intrinsik yang dapat memotivasi untuk bekerja dengan baik. Apabila hal tersebut dapat dipenuhi oleh yang bersangkutan, maka akan timbul kepuasan.

5.1.6. Kesimpulan Hipotesis 6.

Kesimpulan mengenai hipotesis 6 adalah bahwa *kondisi kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja*. Di samping itu hasil uji statistik menunjukkan adanya hubungan yang kuat dan nyata antara kondisi kerja

dengan kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi kerja yang baik merupakan dambaan para pekerja.

Para ahli menyebutkan bahwa karyawan sangat peduli terhadap lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas-tugas dengan baik. Banyak penelitian yang mengedepankan perlunya kondisi kerja yang baik karena karyawan lebih menyukai tempat kerja yang tidak berbahaya, nyaman dan mudah melakukan tugas di samping tersedia fasilitas yang memadai dan dibutuhkan untuk bekerja dengan baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Singer dan Rutenfranz (1971) di Jerman, yang dikutip oleh Fraser (1992), yang menyimpulkan bahwa kondisi kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja. Sementara Robbins (1996), menyatakan bahwa kondisi kerja yang mendukung akan mendorong terciptanya kepuasan kerja

5.1.7. Kesimpulan Hipotesis 7.

Kesimpulan mengenai hipotesis 7 adalah bahwa *pengakuan terhadap hasil kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja*. Hasil uji statistik menyimpulkan bahwa ada hubungan positif yang kuat dan signifikan antara pengakuan terhadap hasil kerja dengan kepuasan kerja. Menurut para ahli adanya pengakuan menyiratkan terbukanya kesempatan untuk maju dan mengembangkan karir, karena pengakuan merupakan ganjaran intrinsik yang dibutuhkan dan dapat memotivasi pekerja untuk bekerja dengan baik,

sehingga jika kebutuhan itu terpenuhi akan menimbulkan kepuasan bagi yang bersangkutan.

5.1.8. Kesimpulan Hipotesis 8.

Kesimpulan mengenai hipotesis 8 adalah bahwa *kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja*. Hasil penelitian ini juga menemukan hubungan yang kuat dan nyata antara kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan dengan kepuasan kerja. Kesimpulan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan antara lain oleh Mc. Cue dan Gianakis (1997). Bagi karyawan, adanya perhatian dari perusahaan terhadap kesejahtraannya merupakan salah satu faktor yang dapat menyebabkan karyawan merasa terikat dengan perusahaan tersebut, sehingga menimbulkan loyalitas dan tanggung jawab yang tinggi terhadap perusahaan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan dalam bekerja.

5.1.9. Kesimpulan Hipotesis 9.

Kesimpulan yang diperoleh dari pengujian hipotesis 9 adalah bahwa *kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap produktivitas*. Hasil analisi juga menemukan adanya hubungan yang cukup kuat yang nyata antara kepuasan kerja dengan produktivitas. Dengan demikian, semakin tinggi kepuasan kerja, maka produktivitas akan semakin meningkat. Kesimpulan ini tidak bertentangan dengan pendapat para ahli seperti Herzberg (1959), Ostroff (1992), Robbins (1996) dan lain-lain, yang menyatakan bahwa seorang pekerja

yang puas terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya adalah seorang pekerja yang produktif dan ditunjukan oleh keadaan perusahaan dimana karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan.

5.1.10. Kesimpulan Hipotesis 10.

Kesimpulan mengenai hipotesis 10 adalah bahwa *kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap kemangkiran*. Berdasarkan uji statistik korelasi antara kepuasan kerja dengan kemangkiran adalah negatif, cukup kuat dan sangat nyata. Dengan demikian semakin tinggi kepuasan maka kemangkiran akan semakin rendah. Hal itu sejalan dengan pendapat Robbins (1996), Jewell dan Siegall (1998) bahwa beberapa hasil penelitian secara konsisten menunjukkan adanya hubungan yang negatif antara kepuasan kerja dengan kemangkiran. Sebagian besar (55%) responden dalam penelitian ini, menyatakan bahwa hal-hal yang berkaitan dengan timbulnya rasa tidak puas dalam bekerja menimbulkan keengganan untuk bekerja dan mendorong mereka untuk mangkir.

Kesimpulan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan dan pengaruh terhadap produktivitas dan kemangkiran yang menggambarkan kinerja karyawan di perusahaan ini. sejalan dengan hasil penelitian dan pendapat para ahli seperti Roustang (1977), Petty dkk, (1984), Iaffaldano dan Muchinsky (1985), Robbins (1996), serta Mc. Cue dan Gianakis (1998), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan dengan kinerja.

5.1.11. Kesimpulan Hipotesis 11.

Hipotesis 11 tidak diterima karena *tidak ada perbedaan kepuasan kerja di antara karyawan*. Hasil perhitungan *Chi square test* menunjukkan bahwa secara statistik kepuasan kerja karyawan di perusahaan ini pada semua kelompok karyawan tidak berbeda. Bila dikaitkan dengan kesimpulan sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa semua karyawan mempunyai masalah terhadap kepuasan kerja. Kesimpulan tersebut sekaligus menjawab pertanyaan penelitian yang mengindikasikan adanya masalah kepuasan kerja yang disebabkan antara lain faktor-faktor kepuasan kerja seperti kesempatan promosi tidak dilakukan secara adil, adanya kecurigaan mengenai sikap rekan kerja, kurangnya perhatian terhadap kondisi kerja dan pengakuan terhadap hasil kerja serta rendahnya kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Permasalahan tersebut pada gilirannya berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini ditujukan untuk mengimplementasikan teori-teori dan hasil penelitian terdahulu mengenai dua hal, yaitu kepuasan kerja dan faktor-faktor di sekitar pekerjaan tersebut yang berkaitan dengan kepuasan dan kaitannya dengan produktivitas dan kemangkiran pada satu usaha industri.

Teori kepuasan kerja pada hakekatnya merupakan teori yang dikembangkan dari teori motivasi, seperti teori jenjang kebutuhan Abraham Maslow, teori dua faktor Frederick Herzberg dan lain-lain. Teori yang

dikembangkan tersebut tidak semuanya menyepakati bahwa faktor-faktor kepuasan kerja seperti yang diteliti ini merupakan faktor kepuasan kerja. Misalnya Herzberg, menyebutkan bahwa supervisor dan rekan kerja bukanlah faktor utama yang mendorong terjadinya kepuasan kerja, tetapi merupakan faktor yang menghantarkan karyawan ke arah ke tak puasan atau hanya merupakan faktor pemelihara (higienis) saja. Penelitian ini membuktikan bahwa faktor-faktor tersebut ternyata mempunyai hubungan dan pengaruh yang cukup kuat terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, penerapan teori yang berkaitan dengan sikap dan perilaku manusia nampaknya tidak selalu efektif di semua tempat, tetapi perlu disesuaikan dengan kondisi lingkungan atau sosial budaya setempat. Hal ini sejalan dengan Fraser (1992) yang menyatakan bahwa rasa puas bukanlah keadaan yang tetap, karena dapat dipengaruhi dan diubah oleh kekuatan-kekuatan yang ada di dalam maupun di luar lingkungan kerja.

Beberapa pakar, seperti Petty dkk, (1984), Iaffaldano dan Muchinsky (1985), serta Robbins (1996) menyebutkan bahwa kepuasan kerja, meskipun kecil mempunyai hubungan dan pengaruh terhadap produktivitas. Penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan cukup kuat, nyata dan mempunyai pengaruh terhadap produktivitas. Demikian pula hubungan dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kemangkiran. Jadi implikasi teoritis dari penelitian ini adalah secara empiris dapat membuktikan dan mendukung serta memperkaya teori dan hasil penelitian terdahulu.

5.3. Rekomendasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor pekerjaan, kesempatan promosi, sikap supervisor, rekan kerja, tanggung jawab, kondisi kerja, pengakuan terhadap hasil kerja dan kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan. Selain itu, kepuasan kerja terbukti mempunyai hubungan dan pengaruh terhadap kinerja (produktivitas dan kemangkiran). Berdasarkan temuan tersebut dapat diusulkan beberapa rekomendasi manajerial atau kebijakan-kebijakan manajemen, baik berupa pemberian ganjaran intrinsik dan ekstrinsik maupun mengadakan perbaikan-perbaikan yang terkait dengan faktor-faktor penyebabnya. Hal itu perlu dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja, sebagai berikut.

Temuan 1 :

Pekerjaan mempunyai hubungan dan pengaruh yang nyata terhadap kepuasan kerja.

Rekomendasi Manajemen :

Karyawan akan mempunyai motivasi untuk bekerja jika mereka menyukai pekerjaan dan jika pekerjaan tersebut memberikan tantangan tertentu. Keberhasilan mengerjakan tugas tersebut akan memberikan kepuasan tersendiri kepada yang bersangkutan. Meskipun ada keinginan untuk melakukan tugas tersebut, tidak semua karyawan memiliki kemampuan untuk melaksanakannya. Oleh karena itu agar yang bersangkutan menyukai dan

mampu melaksanakan pekerjaan tersebut, direkomendasikan hal-hal antara lain :

- Secara priodik melakukan pelatihan untuk peningkatan ketrampilan kerja,
- Menetapkan prosedur kerja yang jelas dan mudah dipahami,
- Melakukan rotasi kerja dari dan ke jenis pekerjaan yang bervariasi untuk memberikan suasana yang tidak membosankan,
- Menetapkan target-target tertentu bersama karyawan yang harus dicapai oleh karyawan tersebut,
- Membagi tugas sesuai dengan kemampuan karyawan dan lain-lain.

Temuan 2 :

Kesempatan promosi mempunyai hubungan dan pengaruh yang nyata terhadap kepuasan kerja

Rekomendasi Manajemen :

Kesempatan untuk maju adalah salah satu kebutuhan karyawan. Peluang untuk maju merupakan pengembangan potensi diri karyawan dalam melakukan pekerjaan, sehingga yang bersangkutan akan berusaha untuk tidak bersifat statis, tetapi mencoba untuk melakukan perubahan. Untuk mendorong keinginan karyawan tersebut, manajemen perlu memberikan kesempatan dan direkomendasikan untuk melakukan hal-hal sebagai berikut :

- Secara kontinyu melakukan pencatatan terhadap hasil kerja karyawan
- Secara priodik melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja karyawan,

- Memberikan kesempatan promosi secara adil sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai,
- Melakukan pelatihan-pelatihan untuk peningkatan ketrampilan kerja,
- Melakukan rotasi kerja / posisi dari dan ke jenis pekerjaan yang bervariasi dan posisi yang berbeda.

Temuan 3 :

Sikap supervisor terhadap karyawan mempunyai hubungan dan pengaruh yang nyata terhadap kepuasan kerja

Rekomendasi Manajemen :

Fungsi supervisor adalah memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan. Oleh sebab itu, supaya fungsi tersebut efektif, penugasan seseorang sebagai supervisor harus dilandasi persyaratan :

- Mempunyai sifat-sifat kepemimpinan yang memadai,
- Memiliki kemampuan teknis yang cukup,
- Mampu dan mau "dekat" dengan karyawan, dalam arti dapat mengenal dan memahami perilaku karyawan di bawah supervisinya dengan baik, serta
- Mau mendengarkan keluhan dan membantu memecahkan masalah yang dihadapi karyawan.

Temuan 4 :

Rekan kerja mempunyai hubungan dan pengaruh yang nyata terhadap terhadap kepuasan kerja.

Rekomendasi Manajemen :

Hasil penelitian dan juga pendapat para ahli menyebutkan bahwa sikap rekan kerja mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Sehubungan dengan itu, untuk meningkatkan kepuasan kerja direkomendasikan hal-hal sebagai berikut :

- Manajemen memfasilitasi interaksi sosial yang positif antar karyawan, misalnya dengan mengadakan kegiatan-kegiatan berorganisasi, olah raga, siraman rokhani atau darmawisata bersama-sama di luar jam kerja;
- Secara periodik mengadakan latihan peningkatan keterampilan dengan penekanan kepada kerja sama tim;
- Bersikap obyektif dan menghilangkan diskriminasi terhadap karyawan dalam hal kesempatan untuk maju, mendapatkan penghargaan, imbalan dan lain sebagainya, sehingga tidak timbul kecemburuan di antara karyawan;

Temuan 5 :

Tanggung jawab terhadap pekerjaan mempunyai hubungan dan pengaruh yang nyata terhadap kepuasan kerja

Rekomendasi Manajemen :

Karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan pada suatu saat ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar, bukan saja atas hasil kerja yang baik tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai kemampuan dan potensi.

Tanggung jawab yang diberikan memberikan peluang untuk memenuhi *sense of participation* dan *sense of belonging* dari teori jenjang kebutuhan Maslow. Tidak semua karyawan mampu melaksanakan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu direkomendasikan untuk :

- Memberikan latihan – latihan yang diarahkan untuk berani dan mau menerima tanggung jawab,
- Secara bertahap memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk merencanakan dan melakukan pekerjaan secara mandiri, sesuai dengan kemampuan karyawan, tanpa menunjukkan bahwa yang bersangkutan tetap diawasi oleh supervisornya,
- Memberikan pengakuan / penghargaan terhadap karyawan yang menunjukkan tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan.

Temuan 6 :

Kondisi kerja mempunyai hubungan dan pengaruh yang nyata terhadap kepuasan kerja

Rekomendasi Manajemen :

Pada dasarnya karyawan peduli dan mendambakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, sehingga dapat bekerja dengan tenang.. Banyak penelitian memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan fisik yang tidak berbahaya dan merepotkan (Robbins, 1996). Kondisi kerja yang aman adalah kondisi kerja yang tidak membahayakan keselamatan karyawan, seperti kecelakaan kerja dan mengganggu kesehatan pekerja. Kondidi kerja yang nyaman antara lain ruang kerja tertata, penerangan cukup, tidak pengap dan

kalau mungkin tidak bising. Berkaitan dengan itu manajemen perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- Penerapan sistem pengamanan keselamatan dan perlindungan kerja,
 - Penyediaan perlengkapan kerja seperti pakain kerja, sepatu, masker dan lain-lain,
 - Pengaturan tata tertib kebersihan ruang kerja sebelum dan setelah bekerja
- Pemeliharaan fasilitas / kelengkapan tempat kerja

Temuan 7 :

Pengakuan terhadap hasil kerja mempunyai hubungan dan pengaruh yang nyata terhadap kepuasan kerja

Rekomendasi Manajemen :

Abraham Maslow dalam teori jenjang kebutuhannya mengemukakan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan untuk dihargai. Untuk memperoleh penghargaan ini seorang pekerja berusaha untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Prestasi tersebut akan sangat berharga bagi yang bersangkutan apabila mendapat pengakuan dari orang lain, terutama dari perusahaan. Pengakuan terhadap hasil kerja ini merupakan alat motivasi yang dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan yang bersangkutan.

Untuk mendukung hal tersebut direkomendasikan hal-hal sebagai berikut :

- Memberikan ucapan terima kasih dan selamat terhadap karyawan yang berhasil melaksanakan pekerjaannya dengan baik,
- Menyerahkan piagam penghargaan atau tanda kenangan / medali dan lain sebagainya secara periodik sebagai karyawan teladan kepada

karyawan yang berprestasi, misalnya pada akhir tahun atau pada saat perayaan ulang tahun perusahaan,

- Memberikan bonus atau insentif atas prestasi yang dicapai karyawan, misalnya atas keberhasilan mencapai target produksi yang ditetapkan dan lain-lain.

Temuan 8 :

Kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan mempunyai hubungan dan pengaruh yang nyata terhadap kepuasan kerja.

Rekomendasi Manajemen :

Hasil penelitian membuktikan bahwa kepedulian perusahaan mempunyai hubungan dan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh sebab itu, salah satu cara untuk meningkatkan atau paling tidak mempertahankan kepuasan kerja karyawan selain memberikan gaji / upah, adalah memberikan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Antara lain diberikan dalam bentuk ganjaran ekstrinsik dan intrinsik seperti:

- Tambahan penghasilan berupa insentif (dikaitkan dengan prestasi kerja),
- Tunjangan-tunjangan seperti. tunjangan keluarga (isteri/anak), tunjangan kesehatan, tunjangan kematian dan lain-lain,
- Bantuan untuk pemilikan rumah, pendidikan karyawan dan lain-lain.
- Memberikan penghargaan/beasiswa terhadap putera/puteri karyawan yang berprestasi di sekolah,

- Membentuk dan membantu permodalan koperasi yang melayani kebutuhan karyawan dan keluarganya dan lain-lain.

Temuan 9 :

Kepuasan kerja mempunyai hubungan dan pengaruh yang nyata terhadap kinerja yang dalam penelitian ini ditunjukkan oleh produktivitas dan kemangkiran.

Rekomendasi Manajemen :

Hasil penelitian ini tidak hanya menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan dengan produktivitas, tetapi juga menunjukkan bahwa hubungan tersebut adalah kuat, sangat nyata dan berpengaruh. Selain itu, penelitian ini juga tidak hanya menemukan adanya hubungan negatif yang kuat dan sangat nyata antara kepuasan kerja dengan kemangkiran, tetapi kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap kemangkiran. Oleh sebab itu, rekomendasi manajerial yang disampaikan terhadap temuan-temuan di atas, secara keseluruhan layak untuk dilaksanakan manajemen, karena kepuasan kerja merupakan variabel yang dibentuk oleh faktor-faktor tersebut mempunyai hubungan dan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Temuan 10 :

Tidak ada perbedaan kepuasan di antara kelompok karyawan

Rekomendasi Manajemen :

Penelitian ini menemukan bahwa karyawan di perusahaan ini sebenarnya mempunyai persoalan dalam kepuasan kerja. Masalah kepuasan kerja yang

terungkap nampaknya timbul dari kesenjangan persepsi antara karyawan dengan manajemen terhadap faktor-faktor kepuasan kerja, atau yang oleh Robbins (1996) dan Anoraga (1998) disebut sebagai disonansi kognitif. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja, manajemen direkomendasikan untuk menyusun strategi pengelolaan sumberdaya manusia di perusahaan ini berdasarkan identifikasikan faktor-faktor yang mempunyai hubungan dan mempengaruhi kepuasan kerja, dimulai dengan upaya manajemen untuk memperkecil disonansi tersebut.

5.4. Agenda untuk Penelitian Mendatang

Agenda untuk penelitian mendatang diharapkan dapat melanjutkan hasil penelitian ini, terutama yang menyangkut dugaan adanya pengaruh sosial budaya setempat terhadap faktor kepuasan kerja yang secara logis mempunyai hubungan dan pengaruh terhadap kepuasan kerja, seperti pekerjaan. Penulis menduga bahwa tidak ditemukannya permasalahan kepuasan kerja yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri di perusahaan ini sangat dipengaruhi oleh langkanya lapangan kerja pada saat penelitian ini dilakukan. Selain itu, perlu pula dilakukan penelitian kepuasan kerja pada kelompok manajemen, karena sebenarnya kelompok inilah yang dominan peranannya terhadap ada tidaknya masalah kepuasan kerja karyawan dan kesenjangan persepsi atau disonansi kognitif di suatu perusahaan,.

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. 2000. Analisis Regresi. Teori, kasus dan solusi. BPFE. Yogyakarta.
- Augusty Ferdinand. 2000. Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen. Aplikasi model-model rumit dalam penelitian untuk tesis S - 2 dan disertasi S - 3. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Brayfield, A. H., W. H. Crockett. 1955. "Employee Attitudes and Employee Performance". Psychological Bulletin. September.
- Cascio, Wayne F. 1991. Costing Human Resources. Third Edition. Boston : PWS - KENT Publishing Company.
- Cherington, D. J. 1995. Organizational Behavior. New York Allyn and Bacon.
- Fraser T. M. 1992. Stres dan Kepuasan Kerja. Acuan Mencari Alternatif untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan dalam Lingkungan Kerja Yang Sesuai. Seri Manajemen No. 114. PT. Pustaka Binaman Pressindo. Alih Bahasa L. Mulyana. Jakarta.
- Ferris, G. R. and K. M. Rowland. 1987. "Tenure as a moderator of the absence-intent to leave relationship". Human Relations, 40.
- Glisson, C. and Marc Durick. 1988. "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations". Cornell University. USA.
- Gujarati, Damodar. 1997. Ekonometrika Dasar. PT. Gelora Aksara Pratama. Alih bahasa Sumarno Zain. Jakarta.
- Hair, Joseph F, Jr. 1995. Multivariate Data Analysis with Readings. Fourth Edition Prentice - Hill International, Inc.
- Herzberg, F., B. Mausner and B. Snyderman. 1959. The Motivation to Work. New York ; Wiley.
- Iaffaldano, M. T., and P. M. Muchinsky. 1985. "Job satisfaction and job performance". A meta-analysis psychological bulletin, 97..

- J. Ravianto Putra, Rensius Nainggolan dan P. Murlita Witarsa. 1988. Dasar-Dasar Produktivitas. Penerbit Universitas Terbuka. Jakarta.
- Jewell, L. N., Marc Siegall. 1998. Psikologi Industri / Organisasi Modern. Edisi kedua. Penerbit Arcan. Alih bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Meitasri. Jakarta.
- Locke, E. A. 1976. "The nature and causes of job satisfaction". Dalam M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology Chicago : Rand McNally.
- Luthan, Fred. 1996. Organizational Behavior. New York. McGraw-Hill.
- Maslow, Abraham. 1954. Motivation and Personality. New York. Harper and Row.
- Mathieu, J. E. and Hamel, K. 1989. "A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and non professionals". Journal of Vocational Behaviour, 34.
- McCue, C. P., Gerasimos A. Gianakis. 1997. "The Relationship between Job Satisfaction and Performance. The Case of Local Government Finance Officers in Ohio". Public Productivity and Management Review, Vol. 21 No. 2 December 1997.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. 1999. Metodologi Penelitian Bisnis. Untuk Akuntansi dan Manajemen. BPFE. Yogyakarta.
- Organ, D. W. 1977. "A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction causes performance hypothesis". Academy of Management Review, 2.
- Ostroff, C. 1992. "The Relationship between Satisfaction, Attitudes and Performance : An Organizational Level Analysis". Journal of Applied Psychology. Dec.
- Pandji Anoraga. 1998. Psikologi Kerja Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Petty, M. M., McGee, G. W. and Cavendar, J. W. 1984. "A meta - analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance". Academy of management Review, 9.

- Porter, L. W. 1961. "A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs". Journal of Applied Psychology, 45.
- Rainey, H. G. 1991. Understanding and managing public organization. San Francisco : Jossey-Bass.
- Robbins, S. P. 1996. Perilaku Organisasi. Konsep - Kontroversi - Aplikasi. PT. Prenhall Indo. Alih bahasa Hadyana Pujaatmaka. Jakarta.
- Roustang, Guy. 1997. "Why Study Working Condition via Job Satisfaction?". International Labor Review. Vol. 115 No. 3. May - June.
- Saifuddin Azwar,. 1999. Penyusunan Skala Psikologi. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Sekaran, U. 1992. Research Methods for Business. A skill building approach. Second Edition. John Wiley & Sons. Singapore.
- Setiadi Wijaya. 2000. "Metode Kuantitatif untuk Mengendalikan Kerugian Akibat Kemangkiran". Usahawan No. 07 th. XXIX Juli 2000.
- Singgih Santoso. 1999. SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional. Penerbit PT. Elex Media Komputindo - Gramedia. Jakarta.
- Smith, F. J. 1977. "Work Attitudes as Predictors of Attendance on a Specific Day". Journal of Applied Psychology. February.
- Sugiyono. 1999. Metode Penelitian Bisnis. CV. Alfabeta, Bandung.
- Suwarno. 1998. "Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sri Rejeki Isman Tex - Sukoharjo". Tesis. Program Studi Magister Manajemen. Program Pasca Sarjana. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Tani H. Handoko. 1996. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Cetakan ke 10 BPFE Yogyakarta.
- Weaver, C. N. 1980. "Job satisfaction in the United States in the 1970s". Journal of Applied Psychology, 65.

Kata Pengantar

Kendal, Maret 2001

Assalamu'alaikum wa rahmatullahi wabarokatuh.

Bapak / Ibu Karyawan / manajemen PT. SEAFER GENERAL FOODS - Kendal yang terhormat,

Saya adalah mahasiswa Program Pasca Sarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro Semarang yang akan mengadakan penelitian dalam rangka penyusunan Tesis di Perusahaan Bapak dan Ibu.

Identitas diri saya adalah :

N a m a : Muhamad Rukhyat Noor
NIM : C4A099083
Alamat Rumah : Jl. Sugriwo 8/60 Semarang
Alamat Kantor : Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal
Jl. Raya No.333 - Kendal

Penelitian yang akan saya lakukan berkaitan dengan Kepuasan Kerja para karyawan dan hubungannya dengan Kinerja, yang pada gilirannya akan mempengaruhi pula kinerja perusahaan.

Judul penelitian tersebut adalah :

ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA KARYAWAN TERHADAP KINERJA DI PT. SEAFER GENERAL FOODS, KENDAL.

Guna keperluan tersebut, saya mohon kesediaan Bapak / Ibu, tidak perlu menulis / mencantumkan nama, untuk mengisi kuesioner yang tersedia dengan sebenar-benarnya sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu pribadi. Hal itu tidak saja akan membantu pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, namun barangkali hasilnya akan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan perusahaan ini di kemudian hari.

Atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu, saya mengucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum warohmatullahi wabarokatuh.

Hormat saya,

Muhamad Rukhyat Noor

Di bawah ini ada beberapa pertanyaan, mohon di isi titik-titik yang kosong atau melingkari jawaban yang tersedia.

1. Bagian :
2. Jabatan atau kedudukan :
3. Jenis kelamin : a. Pria b. Wanita
4. Umur :tahun
5. Pendidikan terakhir : a. SD c. SLTA e. S-1/S-2
b. SLTP d. Diploma/Akademi
6. Status : a. Kawin b. Tidak kawin c. Janda/duda
7. Status kepegawaian : a. Pegawai tetap b. Pegawai tidak tetap c. lainnya
8. Pengalaman pada posisi sekarang : tahun bulan
9. Lama bekerja di PT. SGF Kendal : Tahun bulan

Saudara diminta memilih pernyataan di bawah ini. Pilih dan lingkari salah satu pernyataan yang paling cocok menurut Saudara.

Untuk pernyataan berikut, pilihan jawaban yang disediakan adalah :

- A. Sangat setuju (SS)
- B. Setuju (S)
- C. Netral (N)
- D. Tidak setuju (TS)
- E. Sangat tidak setuju (STS)

	A	B	C	D	E
1. Peraturan dan prosedur kerja di perusahaan ini jelas, sehingga mendorong saya untuk bekerja dengan baik. (a1)	SS	S	N	TS	STS
2. Saya lebih menyukai pekerjaan yang penuh tantangan (a2)	SS	S	N	TS	STS
3. Pekerjaan saya berat /menantang tetapi saya tidak merasa pekerjaan ini membebani saya. (a3)	SS	S	N	TS	STS
4. Kesempatan promosi karyawan di perusahaan ini dilakukan dengan adil. (b1)	SS	S	N	TS	STS
5. Saya merasa bebas untuk mengatakan apa yang saya pikir kepada atasan saya. (c1)	SS	S	N	TS	STS
6. Saya percaya atasan saya pandai dan mampu membimbing dan membantu saya bekerja (c2)	SS	S	N	TS	STS
7. Saya dapat maju di perusahaan ini jika saya selalu berupaya dan bekerja keras (b2).	SS	S	N	TS	STS
8. Jika saya diberi tanggung jawab, maka saya akan bekerja lebih baik (e1)	SS	S	N	TS	STS
9. Saya merasa cocok terhadap teman sekerja di sini (d1)	SS	S	N	TS	STS
10. Karena saya bekerja dengan giat dan berprestasi maka saya berharap dapat mencapai jabatan yang lebih tinggi (b3)	SS	S	N	TS	STS
11. Keberhasilan saya menyelesaikan pekerjaan tidak lepas dari peran atasan saya. (p3)	SS	S	N	TS	STS
12. Saya merasa kondisi kerja yang baik sangat diperlukan. (f1)	SS	S	N	TS	STS

- | | |
|---|-----------------------|
| 13. Saya ingin mengetahui bagaimana tanggapan orang lain ketika saya mampu menyelesaikan tugas saya. (g1) | SS – S - N - TS - STS |
| 14. Di perusahaan ini bekerja keras atau tidak sama saja. (b4) | SS – S - N - TS - STS |
| 15. Perusahaan ini tempat yang sangat menyenangkan untuk bekerja. (f2) | SS – S - N - TS - STS |
| 16. Bagi saya menilai kemajuan dalam bekerja adalah perlu. (g3) | SS– S - N - TS - STS |
| 17. Saya ingin disukai orang lain karena saya dapat bekerja dengan baik. (g4) | SS – S - N - TS - STS |
| 18. Saya menghargai berbagai tunjangan yang diberikan oleh perusahaan. (h1) | SS – S - N - TS - STS |
| 19. Perusahaan sangat memperhatikan kenyamanan tempat kerja. (f3) | SS – S - N - TS - STS |
| 20. Saya senang bekerja karena kesejahteraan karyawan diperhatikan oleh perusahaan. (h2) | SS – S - N - TS - STS |
| 21. Saya selalu bekerja lebih giat karena saya menyukai pekerjaan ini. (p1) | SS – S - N - TS - STS |
| 22. Keamanan dan kepastian pekerjaan sangat penting bagi saya. (p6) | SS – S - N - TS - STS |
| 23. Ada saling pengertian di antara teman-teman sekerja di sini. (d2) | SS – S - N - TS - STS |
| 24. Menurut saya perusahaan ini mempunyai program tunjangan karyawan yang bagus. (h3) | SS – S - N - TS - STS |
| 25. Saya lebih suka membina hubungan yang karib dengan rekan kerja (d4) | SS – S - N - TS - STS |
| 26. Saya percaya dapat bekerja lebih baik bila diberikan kesempatan untuk maju (p2) | SS– S - N - TS - STS |

- | | |
|--|-----------------------|
| 27. Target yang dibebankan kepada saya harus terpenuhi karena saya telah mendapat gaji dan tunjangan yang cukup (p8) | SS – S - N - TS - STS |
| 28. Saya menikmati bekerja sama dengan orang-orang lain daripada bekerja sendirian (p4) | SS – S - N - TS - STS |
| 29. Saya tidak suka menunda-nunda pekerjaan. (e2) | SS - S - N - TS - STS |
| 30. Saya merasa nyaman mengerjakan pekerjaan saya di perusahaan ini. (f4) | SS – S - N - TS - STS |
| 31. Saya merasa bangga karena hasil kerja saya dihargai atasan (g2) | SS – S - N - TS - STS |
| 32. Saya selalu berusaha untuk meningkatkan prestasi kerja saya , karena pekerjaan saya dihargai (p7) | SS – S - N - TS - STS |
| 33. Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan saya sesuai dengan target dan waktu yang telah ditetapkan (p5) | SS – S - N - TS - STS |

Untuk pernyataan berikut, pilihan jawaban yang disediakan adalah :

- A. Sangat sering (SS)
- B. Sering (S)
- C. Kadang-kadang (K)
- D. Jarang (J)
- E. Tidak pernah (TP)

- | | |
|--|---------------------|
| 34 Tuntutan kerja yang terlalu berat kadang - kadang membuat saya enggan masuk kerja. (m5) | SS – S - K - J - TP |
| 35. Bekerja keras atau tidak sama saja penilaiannya di perusahaan ini. (m7) | SS – S - K - J - TP |
| 36. Saya merasa bahwa teman-teman di sini tidak dapat diajak bekerja sama. (d3) | SS - S - K - J - TP |
| 37. Saya berangkat kerja dengan hati gembira (a4) | SS - S - K - J - TP |

38. Atasan yang tidak baik tidak mendorong bawahannya rajin bekerja. (m3)	SS - S - K - J - TP
39. Bila saya mengalami kesulitan, atasan saya tidak bersedia membantu memecahkan kesulitan itu. (c3)	SS - S - K - J - TP
40. Saya berusaha datang ke tempat kerja lebih awal daripada waktu yang telah ditentukan. (e3)	SS - S - K - J - TP
41. Ada rasa puas dalam hati bila pekerjaan saya selesai tepat pada waktunya. (e4)	SS - S - K - J - TP
42. Tempat bekerja tidak nyaman mengurangi semangat kerja (m6)	SS - S - K - J - TP
43. Kerjasama yang baik dengan teman kerja menambah semangat kerja (m4)	SS - S - K - J - TP
44. Menurut saya, perhatian perusahaan terhadap karyawan merupakan pengikat bagi karyawan dengan perusahaan (m8)	SS - S - K - J - TP
45. Setiap keputusan yang diambil perusahaan telah memperhatikan kepentingan karyawan (h4)	SS - S - K - J - TP
46. Saya tahu apa yang diharapkan atasan dari diri saya (c4)	SS - S - K - J - TP
47. Sebenarnya saya lebih suka mengerjakan pekerjaan lain daripada tidak masuk kerja (m1)	SS - S - K - J - TP
48. Tidak ada kesempatan maju menyebabkan enggan bekerja (m2)	SS - S - K - J - TP

Terima kasih atas partisipasi anda.